MANAJEMEN MUTU PROGRAM PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DALAM KONTEKS OTONOMI PERGURUAN TINGGI

Studi Kualitatif pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

STAIN PONOROGO PRESS

PONOROGO

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU PROGRAM PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DALAM KONTEKS OTONOMI PERGURUAN TINGGI

STUDI KUALITATIF PADA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA DAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Editor:
M. Harir Muzakki

STAIN PRESS PONOROGO

Judul Buku:
Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam
dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi:
Studi Kualitatif pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Perpustakaan Nasional:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)
xvi+394 hlm.; 14.5 x 21 cm
ISBN:
Cetakan Pertama, 2014

Penulis:
Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

Editor:
M. Harir Muzakki

Desain Sampul:
Epullah

Tata Letak:
Zidan

Diterbitkan oleh:
STAIN Po PRESS
Jl. Pramuka, No. 156 Ponorogo
Telp. (0352)481277
E-mail: stain_popress@yahoo.com

Dicetak oleh:
Nadi Offset
Jl. Nakulo No. 4A, Dsn. Pugeran, Sleman, Yogyakarta
Telp. (0274)6882748

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia-nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi sekaligus memperoleh gelar Doktor Ilmu Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan berbagai pihak, baik secara moril maupun materiil penulis akan menemui kendala dan kesulitan, maka tanpa mengurangi rasa hormat penulis sekaligus dengan penuh kerendahan hati melalui kesempatan ini secara khusus penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada;

1. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sanusi, SH., MPA selaku Direktur, Bapak Prof. Nana Syaodih Sukmadinata selaku Asisten Direktur I, Bapak Prof. Dr. H. Achmad Suryadi, MA selaku Asisten Direktur II, serta Bapak Prof. Dr. Sutaryat Trisnamasyah, MA selaku Asisten Direktur III sekaligus dosen-dosen penulis yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu sekaligus memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran dan ketulusan selama studi di Program Pascasarjana UNINUS ini.

2. Bapak Drs. Didin Wahidin, M.Pd., selaku Rektor UNINUS beserta segenap jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan sekaligus menyelesaikan disertasi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Sutaryat Trisnamansyah, MA., selaku Promotor penulis, Bapak Prof. Dr. Iim Wasliman, M.Pd., selaku Co-Promotor penulis, serta Bapak Dr. Hendi Suhendraya Muchtar, M.Pd., selaku anggota pembimbing disertas penulis, penulis secara khusus mengucapkan beribu-ribu ucapan terima kasih yang tak terhingga atas kesabaran dan ilmunya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan penulisan disertasi ini.
4. Bapak Direktur Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI selaku penggagas dan penyedia Beasiswa Program Doktor bagi dosen-dosen PTAI di Indonesia yang telah memberikan kesempatan beasiswa yang sangat berharga ini kepada penulis untuk menempuh dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Pendidikan Pada Program Pascasarjana UNINUS ini.
5. Kepada seluruh personil staff Program Pascasarjana UNINUS seperti Bapak Uyun, Bapak Aceng, Ibu Yati, dan lain sebagainya yang dengan penuh keikhlasan, keramahan dan kesabarannya dalam memberikan pelayanan yang terbaik sekaligus motivasi yang besar kepada penulis selama menyelesaikan studi di Program Pascasarjana UNINUS ini.
6. Rektor Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) beserta seluruh jajarannya, yang penuh dengan keikhlasan, rasa simpati dan dukungannya dalam memberikan kesempatan

yang berharga kepada penulis untuk melakukan dan menyelesaikan proses penelitian dan penulisan disertasi ini.

7. Ibu tercinta dan tersayang, Nur Jannah sebagai *single parent*, yang dengan penuh keikhlasan, kesabaran, keuletan dan doanya kepada penulis dari sejak kecil hingga saat ini agar menjadi anak yang tabah, ulet dan berdedikasi tinggi. Kepada almarhum Abu Dardak selaku Bapak penulis, penulis juga tak lupa mengucapkan terima kasih banyak atas bimbingan dan doa abi di waktu kecil. Kepada kakak-kakakku dan adikku (Muhammad Nur Hilal, Muhammad Ayub, Muhammad Anas, Rohmaniyah, dan Nur Azizah) yang telah mengikhlaskan penulis di tengah-tengah keterbatasan ekonomi keluarga untuk menempuh pendidikan sarjana hingga doktor ini sekaligus memberikan dukungan moral dan materiil yang tiada henti-hentinya. Semoga dengan gelar Doktor ini, harapan kalian di waktu penulis kecil dapat menjadi secercah kebanggaan bagi keluarga. *Amin ya rabbal alamin.*
8. Seluruh temanku di Program Doktor Program Pascasarjana UNINUS serta seluruh pihak yang belum sempat penulis sebutkan satu-persatu dalam pengantar disertasi ini karena adanya keterbatasan, penulis juga tak lupa mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga atas dukungan, saran, solidaritas, bantuannya serta canda tawa selama ini.

Semoga Allah SWT memberikan pahala dan balasan yang lebih baik atas kebaikan yang telah diberikan kepada penulis hingga selesainya studi program doktor ini. Akhir kata, disertasi yang masih jauh dari kesempurnaan ini semoga dapat membawa manfaat bagi penulis khusus-

nya dan bagi pembaca pada umumnya. Amin ya rabbal alamin.

Ponorogo, 20 Oktober 2014
Penulis,
Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar iii
Daftar Isi vii
Daftar Gambar xiii
Daftar Tabel xv
BAB I 1
Pendahuluan 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah 12
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 16
D. Definisi Operasional 19
BAB II 25
Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam Dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 25
A. Landasan Pemikiran 26
    1. Landasan Filosofis 26
    2. Landasan Teoritis 29
B. Konsep Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam 37
    1. Makna Program Pendidikan Tinggi Islam 37
    2. Makna Manajemen Pendidikan Tinggi Islam 43
    3. Konsep Mutu Pendidikan Tinggi Islam 50

a. Pengertian Mutu Pendidikan Tinggi Islam 50
b. Urgensi Mutu terhadap Eksistensi Pendidikan Tinggi Islam 55
c. Indikator Mutu Pendidikan Tinggi Islam 56
d. Pengembangan Tiga Sistem Mutu untuk Pendidikan Tinggi Islam 58
4. Kajian Otonomi Perguruan Tinggi 61
a. Makna Otonomi Perguruan Tinggi 61
b. Landasan Yuridis Otonomi Perguruan Tinggi Islam 70
c. Prinsip-Prinsip Aplikasi Otonomi Perguruan Tinggi 74
5. Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 77
a. Makna Manjemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam 77
b. Komponen Strategis Manajemen Mutu Program Pendidikan dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam 86
c. Peran Strategis Manajemen Mutu Program Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (*educational quality*) pada Perguruan Tinggi Islam 94
6. Penelitian Terdahulu yang Relevan 100
BAB III 103
Prosedur Penelitian 103
A. Tempat dan Waktu Penelitian 103
1. Tempat Penelitian 103
2. Waktu Penelitian 105
B. Pendekatan dan Metode Penelitian 109

C. Data dan Sumber Data Penelitian 112
D. Prosedur Pengumpulan Data 113
E. Analisis Data 117
1. Reduksi Data 118
2. *Display Data* (Penyajian Data) 119
3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi) 119
F. Pemeriksaan Keabsahan Data 120
1. Kredibilitas 120
2. Transferabilitas 121
3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas 122
BAB IV 125
Hasil Penelitian dan Pembahasan 125
A. Deskripsi Data 126
1. Temuan Umum Penelitian 126
a. Deskripsi Profil Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta 126
b. Deskripsi Pofil Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) 129
2. Temuan Khusus Penelitian 133
a. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 133
b. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah

Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....149
c. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....214
d. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 226
e. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam terhadap Mutu Hasil Pendidikan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....243
f. Persamaan dan Perbedaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) Dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 249
g. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi 262
B. Pembahasan Temuan Penelitian.....265
1. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di

Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....265
2. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....274
3. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....295
4. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....320
5. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam terhadap Mutu Hasil Pendidikan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi.....339
6. Persamaan dan Perbedaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy* 344
7. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah

Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi....356
BAB V....363
Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi....363
A. Simpulan....363
B. Implikasi....372
C. Rekomendasi....374
Daftar Pustaka....379
Riwayat Hidup....391

DAFTAR GAMBAR

Gambar.1.1. Pemetaan Aspek Penelitian 13
Gambar. 2.1. Program Pendidikan sebagai Sebuah Sistem 30
Gambar.2.2. Paradigma Operasional-Teknis Manajemen Mutu 32
Gambar. 2.4. Pohon Ilmu Pendidikan 39
Gambar. 2.5. Program Pendidikan Sebagai Bagian dari Domain Filsafat Pendidikan dan Domain Teori Pendidikan 42
Gambar.2.6. Fungsi Manajerial dalam Kaitannya dengan 47
Gambar.2.7. Mutu PT dan Atribut-Atributnya 54
Gambar.2.8. Hirarki Konsep Mutu 61
Gambar.2.9. Siklus Manajemen Mutu Terpadu untuk Pendidikan..... 84
Tabel.2.2. Trilogi Juran 87
Gambar.2.10. Perencanaan Mutu 89
Gambar. 2.11. Pelaksanaan Mutu 90
Gambar.2.12. Evaluasi Mutu..... 92
Gambar.2.13. Sirkuler Program Kegiatan PT..... 93
Gambar.3.1. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif..... 117
Gambar. 4.1. Prinsip Filosofis Mutu Keislaman UII..... 136

Gambar.4.2. Prinsip Filosofis Mutu Keislaman UMY 146
Gambar.4.3. Prosedur dan Komponen Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII 153
Gambar.4.4. Prosedur dan Komponen Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UMY ... 188
Gambar.4.5. Prosedur Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII 221
Gambar.4.6. Prosedur Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UMY 226
Gambar.4.7. Prosedur Evaluasi Mutu Program Pendidikan di UII..... 234
Gambar.4.8. Prosedur Evaluasi Mutu Program Pendidikan di UMY 243
Gambar. 4.9. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII dan UMY 264
Gambar.4.10. A Targeting Model..... 275
Gambar.4.11. UII's Strategic Quality Direction..... 276
Gambar.5.12. Rekomendasi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Keislaman 377

DAFTAR TABEL

Tabel.2.1. Perubahan Peran Negara dalam Pendidikan..... 68
Tabel.3.1. Rencana Waktu Pelaksanaan Penelitian 108
Tabel.3.2. Rangkuman Prosedur Pengumpulan Data..... 115
Tabel.4.1. Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 165
Tabel.4.2. Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 199
Tabel.4.3. Nilai Akreditasi Program Studi di UII Yogyakarta 229
Tabel.4.4. Nilai Akreditasi Program Studi di UMY..... 238
Tabel. 4.5. Rangkuman Persamaan dan Perbedaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY..... 254
Tabel.4.6. Persamaan dan Perbedaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy*..... 352

BAB I

PENDAHULUAN

Sebagai bagian pendahuluan, bab ini mencakup; (1) latar belakang masalah, (2) perumusan dan pembatasan masalah, (3) tujuan dan manfaat penelitian, dan (4) definisi operasional. Penjelasan dari keempat hal tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan derasnya arus kompetisi global di dunia pendidikan tinggi pada milenium ketiga ini membuat banyak perguruan tinggi swasta di Indonesia acapkali kesulitan untuk mengikuti perkembangannya, terutama perguruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) yang notabene secara kualitas dan instrumentasi pendidikannya masih banyak yang jauh dari apa yang diharapkan. Dampaknya, banyak di antara mereka yang mengalami nasib yang mengenaskan, atau 'gulung tikar'. Realitas itu selanjutnya membawa dampak yang luar biasa terhadap munculnya image kesenjangan kualitas antara PTN dan PTS yang pada akhirnya memunculkan pandangan dikotomis bahwa PTN merupakan perguruan tinggi yang memiliki mutu yang lebih baik daripada PTS. Kondisi ini membuat masyarakat lebih percaya dan cenderung memilih PTN umum (contoh Unair, ITB, UI, UGM

dan lain sebagainya) dibanding dengan perguruan tinggi Islam (contoh UIN/IAIN), apalagi bila dibandingkan dengan PTAIS. Tantangan tersebut semakin sulit seiiring dengan dilaksanakannya UU otonomi daerah yang secara implisit memberikan kebijakan otonomi perguruan tinggi bagi PTN favorit sebagai konsekuensi dari amanat UU No.32 Tahun 2004 yang merupakan revisi dari UU No.22 Tahun 1999 yang semakin memberikan keleluasaan yang tinggi bagi mereka untuk mengelola lembaga pendidikan tingginya termasuk dalam menentukan mekanisme rekrutmen calon mahasiswa. Artinya tingkat kompetisi antar perguruan tinggi di Indonesia ini akan semakin tinggi dan tidak terelakkan.

Alasan ini berdasarkan pada fenomena dan kenyataan di lapangan bahwa mutu pendidikan tinggi Islam di PTAI seringkali kalah bersaing dengan mutu pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi Umum yang dipandang lebih bermutu dan kompetitif. Fenomena tersebut berlaku juga bagi PTAIS di Indonesia yang selama ini diplatform sebagai salah satu kawa candradimuka pengembangan pendidikan dan ilmu pengetahuan dimana mutu hasil pendidikannya masih banyak yang rendah, dan kurang kompetitif. Buktinya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sobirin (2004: 9), "Hampir 43% lulusan PTAIS tiap tahunnya tidak mampu terserap oleh dunia kerja, baik di sektor publik maupun nonpublik." Meminjam bahasa Mastuhu (2004: 9), "*scary but true*, menakutkan tetapi benar." Artinya kondisi demikian sangat memprihatinkan dan perlu perhatian yang serius dari lembaga pendidikan itu sendiri. Belum lagi mutu manajemen pendidikan tinggi di PTAIS saat ini memang tergolong rendah karena minimnya pengetahuan dan skill di bidang manajemen

mutu program. Sebagaimana ditegaskan oleh Litbang UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2006: 52) bahwa:

> Dari hasil penelitiannya terungkap hampir 63% PTAIS di Indonesia termasuk Yogyakarta dan Jawa Tengah belum mengaplikasikan manajemen mutu pendidikan. Hal ini berimplikasi pada banyaknya PTAIS yang merger atau 'mati' seperti halnya yang terjadi di Jawa Tengah dimana sejak tahun 1999-2001 sudah 12 PTAIS yang gulung tikar dan beberapa lainnya melakukan upaya merger.

Kondisi tersebut semakin kompleks dengan kenyataan bahwa masih ada Perguruan Tinggi Islam di Indonesia seperti halnya UIN maupun STAIN yang masih mempunyai dualisme paradigma, yaitu masih memisahkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan agama. Adapun tuntutan masyarakat abad 21 sebagai masyarakat ilmu pengetahuan (*knowledge society*) menuntut setiap individu menguasai ilmu pengetahuan tanpa harus kehilangan nilai-nilai agama. Fenomena yang terjadi di Perguruan Tinggi Islam Negeri ini juga terjadi pula pada Perguruan Tinggi Islam Swastanya.

Kondisi mutu pendidikan tinggi Islam di PTAIS yang sedemikian memprihatinkan itu semakin diperparah oleh fakta bahwa kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) kita yang masih rendah. Oleh sebab itu, sebenarnya kita patut khawatir terhadap kemampuan bersaing SDM kita di era globalisasi pada milenium ketiga ini. Betapa tidak, data yang dipublikasikan oleh *United Nations Development Progam (UNDP)* (Suyanto dan Hisyam, 2000:4) menegaskan bahwa 'Pada tahun 1996, kualitas SDM kita berada pada posisi yang sangat memprihatinkan, yaitu berada

pada peringkat 102 dari 174 negara di dunia'. Bahkan menurut Sugiharto (5 Oktober 2007) 'Pada tahun 2007, Indonesia makin terpuruk di posisi 110, di bawah Malaysia (61), Thailand (73), Filipina (84) dan Vietnam (108).' Laporan UNDP itu memuat angka indeks kualitas SDM (*Human Development Index-HDI*) yang mencakup 3 hal: tingkat pendidikan, kesehatan serta ekonomi rata-rata masyarakat.

Hasil laporan itu harus menjadi 'cambuk' bagi kita untuk terus secara simultan membenahi kondisi pendidikan di negeri ini karena untuk menghadapi abad 21 ini yang salah satu cirinya ditandai dengan lahirnya suatu masyarakat *mega-kompetisi*, yang menurut Tilaar (1999a: 27) dimaknainya sebagai "Suatu masyarakat yang mampu berkompetisi dengan baik dan mempunyai kesadaran global (*global consciousness*)." Oleh karena itu, pembenahan pendidikan tinggi swasta terutama PTAIS menjadi suatu tuntutan yang mutlak untuk dilakukan menuju perubahan kualitas serta eksistensi lembaga pendidikan tinggi yang lebih baik di masa yang akan datang. Hal ini selaras dengan apa yang pernah dikatakan oleh Kennedy (Colling, 1993: 22), *"Change is a way of life. Those who look to the past or present will miss the future."* Artinya, dalam melakukan reformasi pendidikan kita harus berpegang pada tantangan masa depan yang penuh dengan persaingan global agar mampu berkompetisi secara baik.

Upaya pembenahan kualitas pendidikan di PTS terutama PTAIS ini menjadi tanggungjawab yang besar dan berat bagi kita, namun akan menjadi suatu kebanggaan bagi kita apabila mampu memberikan konstribusi yang signifikan bagi peningkatan mutu pendidikan di negeri ini, karena dalam sejarah perkembangannya di Indonesia, menunjukkan kepada kita betapa besarnya peranan

PTS di dalam meningkatkan kehidupan intelektual dan sosial bangsa Indonesia. Menurut Tilaar (2001c: 83), "Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, tidak bisa mengabaikan eksistensi dan keikutsertaan PTS sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi." Fakta itu menurutnya (2001c: 83) semakin mengalami perkembangan yang sangat signifikan pada setiap tahunnya;

> Fakta itu ditunjukkan dengan angka partisipasi PTS dari tahun ke tahun yang semakin besar. Pada tahun 1993, jika angka partisipasi pendidikan tinggi nasional itu 8.5% dengan jumlah mahasiswa 1,6 juta, maka pada akhir tahun 1994 angka partisipasi itu meningkat menjadi 11.00 % dengan jumlah mahasiswa sekitar 2.5 juta. Sebagian besar kenaikan jumlah mahasiswa itu ditampung oleh PTS. Hal ini menunjukkan betapa besar peran PTS dalam membantu meningkatkan kualitas SDM di negeri ini.

Memang sudah menjadi pengetahuan umum bahwa mutu pendidikan di PTS, demikian pula PTAIS di Indonesia ini sangat bervariasi, dari yang sangat baik sampai kepada yang memprihatinkan. Untuk itulah PTAIS dalam percaturan pembangunan nasional haruslah terus ditingkatkan apabila ingin tetap eksis dan dapat menjadi pilihan serta alternatif utama bagi masyarakat, khususnya yang menyangkut manajemen pengelolaannya.

Lemahnya kualitas pendidikan tinggi di PTS pada umumnya itu menunjukan bahwa perguruan tinggi khususnya PTAIS pada saat ini belum mampu menangkap dan merespon setiap isu yang berkembang, serta belum mempunyai manajemen mutu program pendidikan tinggi yang baik. Untuk itulah perguruan tinggi harus terus berbenah, jika PT yang bersangkutan berharap dapat tetap

eksis, diterima, dan dapat mempertahankan kelangsungan hidup serta tetap dipercaya oleh pihak-pihak yang berkepentingan *(stakeholders)*, khususnya yang menyangkut masa depannya karena perguruan tinggi selain sebagai organisasi yang berkewajiban mengembangkan sumber daya manusia juga berfungsi sebagai organisasi nirlaba. Sebagaimana dikemukakan oleh Jalal dan Supriadi (2001: 74) bahwa "Saat ini harapan dan tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu semakin meningkat, dan hal itu menuntut kesungguhan pengelolaannya secara lebih bermutu dan akuntabel." Analisis tersebut sangatlah wajar karena dengan pengelolaan yang lebih bermutu dan akuntabel, PTAIS niscaya akan lebih mampu memberdayakan pendidikan tingginya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pandangan futuristik ini sejalan dengan asumsi Tilaar (2000b: 4) maupun Syafaruddin (2002: 1) yang secara eksplisit menegaskan bahwa "Bagaimana pun pendidikan tinggi merupakan bagian integratif dari cita-cita nasional." Artinya untuk mewujudnya cita-cita nasional tidaklah bisa dilepaskan dari peran strategis dan urgen pendidikan tinggi di Indonesia.

Jika dikembalikan pada konteks PTAIS, berbagai upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup tentu harus dilakukan oleh PTAIS apabila ingin tetap eksis dan tetap memperoleh kepercayaan dari stakeholder. Upaya perguruan tinggi tersebut akan sangat ditentukan oleh bentuk keseriusan dan kinerjanya dalam menyusun manjemen mutu program pendidikan tingginya yang tertuang dalam visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan serta penerapan strateginya tersebut melalui serangkaian progam, anggaran dan prosedur secara tepat dan terpadu (*integrated implementation*) sehingga ke depan akan

mampu melahirkan *out put* pendidikan yang bermutu dan kompetitif.

Kenapa PTAIS harus merumuskan manajemen program pendidikan tingginya, sesuai dengan konsep manajemen mutu program pendidikan? Jawabannya adalah agar PTAIS dapat mempunyai antisipasi dan bisa hidup dalam mengantisipasi perkembangan global, *"bisnis"* pendidikan di era internasionalisasi sekaligus otonomi pendidikan saat ini. Apalagi pemerintah saat ini telah membuka "*kran*" reformasi pendidikan, dimana persaingan global tidak mungkin lagi dihindarkan oleh PTAIS. Masuknya Perguruan Tinggi Asing (PTA) di negara tercinta ini akan menambah beratnya tantangan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal yang merupakan ciri dari tuntutan global, termasuk dalam hal mutu program pendidikan tinggi yang ditawarkannya yang disupport oleh kurikulum yang kompetitif dan desain proses pembelajaran yang *up to date* semakin menambah kekhawatiran tersebut.

Oleh karena itu sudah seharusnyalah PTAIS saat ini mulai berpaling dari model pengelolaan atau manajemen konvensional ke arah manajemen mutu program pendidikan tinggi. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Sallis (2001:9) maupun Oakland (1989:34) bahwa "*The application of program quality management on the world of education will give several strategic assurances of its exsistence*," termasuk dalam hal ini bagi PTAIS di Indonesia. Signifikansi aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi bagi PTAIS tersebut, menurut penulis setidaknya akan memberikan *positive feedback* bagi PTAIS tersebut di masa yang akan datang, di antaranya; (1) perguruan tinggi termasuk PTAIS akan semakin eksis karena disupport oleh mutu pendidikan tinggi

yang semakin baik, (2) perguruan tinggi Islam memiliki kapabilitas untuk bersaing dengan banyaknya perguruan tinggi lain yang sama-sama memiliki tingkat mutu kompetitif yang tinggi. (3) perguruan tinggi akan selalu mampu menempatkan dirinya sebagai patner dalam dunia industri yang semakin berkembang dengan konsistensinya dalam memproduk *out put* pendidikan yang unggul dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan zaman.

Ada sejumlah hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan tema penelitian ini dalam rangka memperkuat perumusan masalah tersebut nantinya walaupun secara subtansial memiliki perbedaan yang cukup signifikan yang sekaligus membedakan penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan peneliti lakukan ini. Di antara hasil penelitian tersebut, antara lain:

1. Penelitian yang berkenaan dengan manajemen strategik yang dilakukan Sjarief. UPI tahun 1999. Sjarief (1999) yang meneliti tentang perencanaan strategik dan implementasinya dalam manajemen strategik di perguruan tinggi swasta (studi kasus PTS di Jawa Barat). Penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa; (1) pada umumnya PTS di Jawa Barat, baik di tingkat lembaga maupun manajemen di tingkat eselon 1, 2 dan 3 belum mengenal, memahami dan melaksanakan sebagaimana mestinya konsep manajemen strategik, khususnya dalam proses perencanaan dan implementasi strategik (RIP).(2) penerimaan semua model itu menunjukkan sikap acuh tak acuh, dengan demikian untuk tidak dikatakan menentang atasan mereka lalu menerima RIP yang telah diputuskan, (3) memperlihatkan tingkat sikap kepatuhan yang tinggi terhadap ata-

san yang sekaligus menggambarkan adanya budaya paternalisik atau "asal Bapak Senang" (ABS) di PTS Jawa Barat.

Dengan demikian perbedaan fundamental antara penelitian Sjarief dan penelitian ini terletak pada beberapa hal penting; *pertama*, penelitian ini memfokuskan pada isu pengelolaan mutu program pendidikan tinggi secara komprehensif dengan kata lain implementasi manajemen mutu program di PTAIS, sedangkan Sjarief hanya menitikberatkan pada aspek perencanaan strategik dalam manajemen strategik di PTAIS. *Kedua*, karakteristik obyek penelitian ini bersifat spesifik yaitu perguruan tinggi Islam, sedangkan Sjarief mengambil obyek penelitian insititusinya secara general tanpa ada pembedaan karakteristik. *Ketiga*, jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif murni, sedangkan penelitian Sjarief bersifat kuantitatif murni. *Keempat*, metode analisis data penelitian ini pun menggunakan analisis kualitatif deskriptif, sehingga diharapkan analisis data final lebih komprehensif, sedangkan Sjarief hanya memakai analisis deskriptif kuantitatif yang bersifat tunggal.

2. Penelitian IAIN UIN Sunan Kalijaga-2006**:** 63% PTAIS di Yogyakarta dan Jawa Tengah tidak Menerapkan Manajemen Mutu, sehingga *out put* pendidikannya kurang kompetitif. Kondisi ini menegaskan betapa besar peran dari aplikasi manajemen mutu terutama menyangkut mutu program pendidikan tingginya. Dengan adanya penelitian tentang aplikasi manajemen mutu program ini penulis berharap nantinya dapat lebih memberikan konstribusi bagi peningkatan mutu pro-

gram pendidikan tinggi di PTAIS Yogyakarta dan Jawa Tengah, dan wilayah lainnya di masa yang akan datang.

3. Data penelitian Kopertais Yogyakarta tahun 1999-2001:12 PTAIS mati, 5 merger, dan animo masuk PTAIS turun 30-41%. Fenomena ini menandaskan bahwa ada persoalan serius yang menyebabkan sejumlah PTAIS di wilayah itu mengalami sejumlah kebangkrutan, merger serta semakin berkurangnya animo masyarakat masuk PTAIS. Hal yang paling krusial itu adalah persoalan minimnya PTAIS mengaplikasikan manajemen mutu pendidikan tinggi sehingga wajar jikalau kemudian mereka tidak mampu mempertahankan eksistensi mereka di tengah-tengah persaingan yang semakin global dan kompetitif saat ini.

Berdasarkan deskripsi latar belakang masalah serta analisa survei peneliti, ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi berkaitan dengan masalah penelitian ini :

1. Masih lemahnya manajemen mutu program pendidikan tinggi di sebagian besar PTAIS di Indonesia sehingga berimplikasi pada kurang optimalnya implementasi program pendidikan tinggi yang pada akhirnya menyebabkan organisasi PTAIS di Indonesia menjadi kurang produktif dalam menghasilkan *out put* pendidikan tinggi yang bermutu dan kompetitif.
2. Turunnya animo calon mahasiswa baru yang akan masuk di PTAIS di di Indonesia pada setiap tahunnya.
3. Kualitas SDM tenaga pendidik (dosen) yang memiliki kemampuan bahasa asing (Arab dan Inggris sekaligus) sebagai trademark PTAIS belum merata dan masih minim di sejumlah besar PTAIS di Indonesia.

4. Evaluasi pendidikan tinggi di sejumlah besar PTAIS di Indonesia belum berjalan secara efektif dan komprehensif yang pada akhirnya menyebabkan sejumlah program pendidikan tingginya tidak dapat berjalan secara optimal.

Adapun alasan mengapa penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) adalah ***pertama***, secara institusional, baik UII maupun UMY di Yogyakarta di samping memiliki konsen dan komitmen pada pengembangan nilai-nilai keislaman juga telah melaksanakan manajemen mutu sehingga mampu melahirkan keunggulan akademik seperti menghantarkan mahasiswanya studi keluar negeri serta terwujudnya program unggulan sebagai karakteristik pendidikan integratifnya yang kompetitif. Meskipun begitu, di wilayah tersebut, selain kedua PTAIS tersebut banyak juga yang masih belum berkembang walaupun telah mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan. Oleh karena itu, hal tersebut layak untuk ditindaklanjuti dalam bentuk penelitian yang lebih komprehensif. ***Kedua***, Yogyakarta sebagaimana Jakarta yang dikenal sebagai salah satu pusat pendidikan (*city of educational centre*), maka secara tidak langsung akses informasi yang terkait dengan pengembangan dan inovasi pendidikan pun secara otomatis juga terakses. Berangkat dari asumsi inilah peneliti akan berusaha memperoleh jawabannya dengan mengadakan penelitian secara lebih komprehensif dengan harapan *final result* dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu *academic reference* bagi PTAIS di Indonesia khususnya dalam pengembangan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang lebih kompetitif.

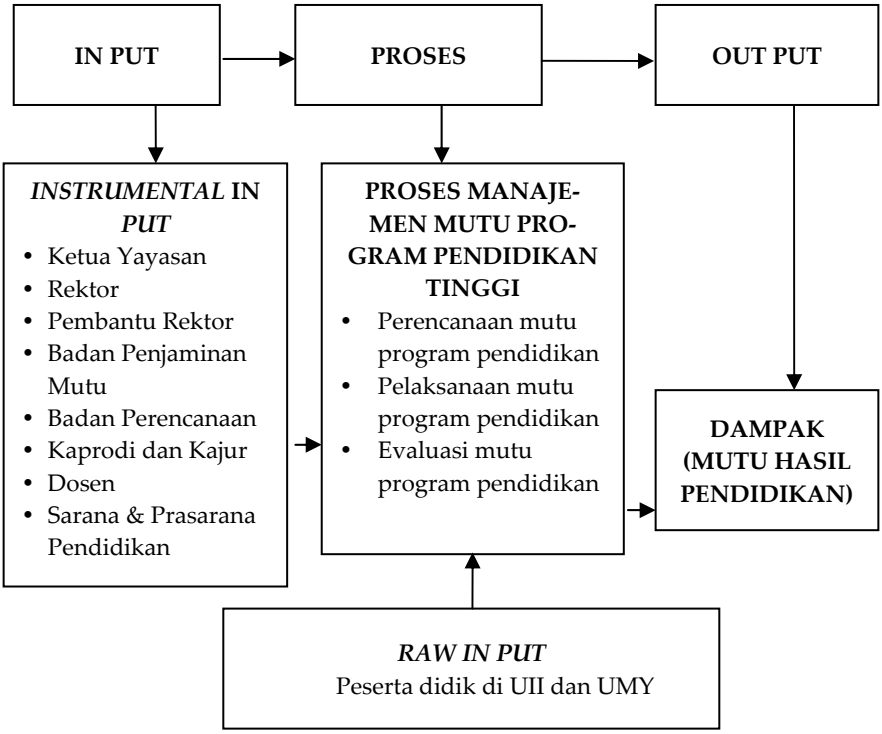
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Perguruan Tinggi Islam di Indonesia khususnya PTAIS belum sepenuhnya mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan sebagai bagian dari manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam pengelolaan perguruan tingginya. Hal ini disinyalir disebabkan oleh beberapa faktor: (1) ketidaktahuan sebagian besar PTAIS tentang konsep manajemen mutu, (2) minimnya SDM yang memiliki kompetensi dan profesionalisasi di bidang aplikasi manajemen mutu, dan (3) minimnya dukungan finansial internal lembaga untuk mensupport keberadaan sekaligus aplikasi manajemen mutu pendidikan tinggi. Hal tersebut berimplikasi pada rendahnya mutu pendidikan yang dihasilkan oleh PTAIS tersebut, termasuk mutu hasil pendidikan tingginya (*academic quality*). Dengan dukungan aplikasi manajemen mutu program pendidikan diharapkan akan memudahkan PTAIS di Indonesia untuk mereduksi segala kelemahan dan kegagalan dalam pengelolaan perguruan tingginya selama ini sekaligus menghasilkan mutu pendidikan tinggi yang unggul dan kompetitif. Untuk mendukung perumusan ini peneliti menggunakan analisis teori Juran (1991), Sallis (2001) dan Besterfield (1999) dalam melihat aplikasi manajemen mutu program pendidikan PTAIS tersebut yang dipetakkan ke dalam sejumlah fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan mutu program pendidikan, (2) pelaksanaan mutu program pendidikan (bersifat pengendalian), serta (3) evaluasi mutu program pendidikan (bersifat peningkatan). Di samping itu melihat mutu pendidikan tingginya yang dilihat dari salah satu aspek: (1) *in put*, (2) proses, dan (3) *out put* (hasil) nya yang dijalankan oleh PTAIS tersebut sebagaimana teori

Crosby dalam memandang mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

Untuk memudahkan dalam melihat alur permasalahan dalam penelitian ini, penulis melalui gambar di bawah ini akan mendeskripsikan peta permasalahan penelitian ini secara sederhana sebagai berikut:



Gambar.1.1. Pemetaan Aspek Penelitian

2. Pembatasan Masalah

Dari hasil identifikasi masalah tersebut sekaligus untuk memetakkan masalah penelitian ini agar lebih jelas serta tidak mengalami perluasan, penulis perlu membatasi penelitian ini

pada aspek manajemen mutu program pendidikan tinggi yang mencakup tri darma perguruan tinggi yang terdiri dari: (1) pendidikan, (2) penelitian dan pengembangan, serta (3) pengabdian pada masyarakat, dan mutu hasil pendidikan (*educational quality*) yang dihasilkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Dari rumusan masalah tersebut, maka dapat dipetakkan sejumlah fokus masalah dalam penelitian ini yang mencakup atas beberapa aspek persoalan yaitu berkaitan dengan:

a. Program pendidikan yang merupakan salah satu bagian dari tri darma perguruan tinggi.
b. Mutu hasil pendidikan tinggi (*quality of educational result*)

Fokus masalah tersebut berangkat dari analisis serta asumsi dasar peneliti bahwa ada keterkaitan yang erat antara keduanya. Dengan dukungan manajemen mutu program pendidikan tinggi yang diaplikasikan secara baik dan tepat, niscaya PTAIS di Indonesia akan mampu menghasilkan mutu pendidikan yang baik pula. Sebaliknya jika PTAIS tersebut tidak didukung oleh manajemen mutu program pendidikan tinggi yang baik, niscaya mutu pendidikan tinggi yang dihasilkannya juga tidak baik (tidak bermutu), yang pada akhirnya penerapan manajemen mutu program pendidikan tersebut akan sangat menentukan kiprah PTAIS menjadi perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif sesuai dengan komitmen tujuan yang dicanangkannya.

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dianalisis sejumlah pertanyaan penelitian mengenai implementasi manajemen mutu program

pendidikan dalan konteks otonomi perguruan tinggi di UII Yogyakarta dan UMY ini sebagai berikut :

a. Bagaimana pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) mengenal, memahami dan mensosialisasikan konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya?
b. Apa yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam merencanakan mutu program pendidikan tinggi Islamnya dalam konteks otonomi perguruan tinggi?
c. Bagaimana penerapan mutu program pendidikan tinggi Islam yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi?
d. Bagaimana evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi?
e. Apa dampak dari implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam terhadap mutu hasil pendidikannya (*quality of educational result*) yang dihasilkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini?
f. Apa persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini?

g. Bagaimana deskripsi model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, secara umum tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan menganalisis implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Sedangkan secara khusus, tujuan penelitian ini adalah;

a. Untuk mengetahui dan menganalisis proses bagaimana pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) mengenal, memahami dan mensosialisasikan konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya?
b. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islam yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam otonomi perguruan tinggi.
c. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan mutu program pendidikan tinggi Islam yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi.

d. Untuk mengetahui dan menganalisis evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi.
e. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak dari implementasi manajemen mutu program pendidikan terhadap mutu hasil pendidikannya (*quality of educational result*) yang dihasilkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini.
f. Untuk mengetahui dan menganalisis persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini?
g. Untuk mengetahui dan menganalisis deskripsi model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini?

2. Manfaat Penelitian

Secara sederhana, manfaat penelitian ini berbentuk manfaat teoritis yang merupakan pengetahuan baru serta manfaat praktis yang merupakan jawaban perumusan masalah yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan aplikatif bagi sejumlah pihak. Adapun rincian manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian teoritis lebih lanjut di kalangan akademisi dalam pengembangan sejumlah teori-teori baru yang memiliki relevansi dengan aplikasi manajemen mutu program perguruan tinggi sehingga akan menghasilkan prinsip-prinsip dasar (beberapa dalil) dari aplikasi teori yang lebih komprehensif, *comparable*, dan *acceptable* bagi PTAI di Indonesia.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan konstribusi positif serta dapat digunakan oleh perguruan tinggi khususnya di kalangan PTAIS terutama bagi UII dan UMY dalam proses pengelolaan dan pengimplementasian manajemen mutu program pendidikan tinggi yang lebih bermutu dan kompetitif dalam menghadapi tantangan dan peluang caturdarma perguruan tingginya, termasuk mereduksi beberapa kelemahan dan ancamannya. Lebih lanjut lagi diharapkan menjadi referensi bagi perguruan tinggi dalam mengoptimalkan dukungan organisasinya untuk tetap memiliki kelangsungan hidup dalam mengemban tugas tridarma perguruan tingginya. Harapan ini lebih spesifik dapat dimanfaatkan oleh:

1) Para pimpinan di UII dan UMY, mulai dari tingkat unit (prodi dan jurusan di fakultas) hingga rektorat, yayasan, Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas, Badan Perencanaan (BP) universitas, Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) serta Badan Pengembangan Akademik (BPA) universitas sebagai bahan rujukan dalam mengevaluasi dan mendesain manajemen mutu program pendidikan tingginya yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

2) Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTAIS) di Indonesia pada Umumnya. Informasi yang terdapat dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan sekaligus pertimbangan bagi PTAIS pada umumnya di Indonesia dalam membuat kebijakan rencana mutu program pendidikan tinggi Islamnya sekaligus melaksanakannya secara lebih matang.
3) Badan Kerjasama Perguruan Tingggi Islam se-DIY dan Jawa Tengah. Secara lebih khusus, hasil kajian penelitian ini dapat pula dimanfaatkan oleh Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam yang ada di DIY dan Jawa Tengah sebagai salah satu bahan kajian maupun pertimbangan dalam rangka menciptakan konsep model manajemen mutu program pendidikan tinggi yang lebih baik dan bisa diaplikasikan secara lebih luas melalui kebijakan kerjasama akademis lintas perguruan tinggi, sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara lebih luas.

D. Definisi Operasional

Untuk menyatukan persepsi tentang berbagai istilah dalam judul penelitian ini, oleh karenanya perlu dirumuskan definisi operasional beberapa istilah yang merujuk pada konsep-konsep tersebut. Beberapa konsep yang didefinisikan berikut ini:

1. Program Pendidikan

Program pendidikan merupakan suatu unit atau kesatuan kegiatan pendidikan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan pendidikan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi pendidikan yang melibatkan sekelompok orang.

2. Manajemen

Dubrin (1994:53), memandang bahwa "Manajemen sebagai suatu disiplin atau bidang studi, orang dan karir." Namun di sisi lain, manajemen dapat juga dianggap sebagai proses, yaitu proses dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Selain itu manajemen juga dianggap sebagai kekuatan yang dapat membuat sesuatu bisa terjadi dan manajemen pulalah yang mendorong berbagai sumber daya secara bersama-sama agar sesuatu itu tercapai dan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Dan sumber daya yang digunakan dalam manajemen organisasi tersebut mencakup: (1) sumber daya manusia, (2) sumber daya keuangan, (3) sumber daya fisik dan (4) sumber daya informasi.

3. Manajemen Pendidikan Tinggi

Manajemen pendidikan tinggi adalah rangkain kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan pendidikan tinggi Islam tertentu.

4. Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi

Menejemen mutu program pendidikan tinggi merupakan salah satu pembahasan dari manajemen pendidikan tinggi yang merupakan rangkain kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan program pendidikan tinggi secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan pendidikan tinggi tertentu yang diimplementasikan berdasarkan prinsip *total quality*

management (manajemen mutu terpadu) yang berorientasi pada pencapaian mutu program pendidikan tinggi. Dalam manajemen mutu program pendidikan tinggi ini, peneliti akan membatasi pada sejumlah bidang yang mencakup: (a), proses pengenalan, pemahaman dan sosialisasi konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi, (b) perencanaan mutu program pendidikan tinggi, (c) pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi, (d) evaluasi mutu program pendidikan tinggi, serta (e) dampak dari aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikan yang dihasilkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY).

5. Mutu Pendidikan Tinggi

Menurut **Ishikawa** (1985:11), *"Something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services."* Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Secara lebih tegas, **Crosby** (1986:7) menyatakan bahwa *"Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or indirect costomers, implicit and unimplicit requirements."* Artinya kepuasan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang dicapai oleh perguruan tinggi termasuk perguruan tinggi Islam serta sesuai dengan harapan masyarakat itulah yang disebut dengan mutu.

Dari pengertian mutu tersebut, **Atkinson** (1990:41) memetakkan indikator mutu pendidikan tinggi menjadi 3 hal yang secara subtantif dapat penulis deskripsikan sebagai berikut, yaitu; ***pertama***, mutu pendidikan tinggi dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (*Ultimate Outcome*) yang merupakan esensi semua

usaha dalam pendidikan.Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. ***Kedua***, Cara lain untuk melihat mutu pendidikan tinggi ialah dengan cara mengukur hasil langsung pendidikan (*Immediate Outcome*). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan pendidikan tingginya. Hasil langsung pendidikan tinggi ini sebagai ukuran mutu pendidikannya yang meliputi aspek kognitif maupun non kognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang telah diperkirakan sebelumnya maupun yang belum diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tertulis, tetapi juga skor jenis tes lainnya dan juga hasil kuantifikasi pengukuran dengan alat-alat ukur selain tes. ***Ketiga***, gambaran mutu pendidikan tinggi dapat dilihat juga dari proses pendidikannya sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor proses pendidikan yang akan dijadikan ukuran mutu pendidikan tinggi haruslah benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan, baik secara teoritik maupun empirik.

6. Otonomi Perguruan Tinggi

Otonomi perguruan tinggi merupakan proses pemberian kewenangan yang lebih besar dari pemerintah pusat kepada institusi perguruan tinggi di daerah dalam alokasi anggaran dan perencanaan pendidikan, serta pemberian kewenangan yang lebih besar pada satuan institusi pendidikan tinggi tersebut dalam manajemen SDM tenaga pendidik, pendanaan, pemilihan pimpinan institusi pendidikan, serta manajemen proses belajar-

mengajar yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pendidikan di masing-masing institusi pendidikan tinggi di daerah termasuk dalam hal ini institusi pendidikan tinggi Islam (PTAIS).

IKHLAS BERAMAL

BAB II

MANAJEMEN MUTU PROGRAM PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DALAM KONTEKS OTONOMI PERGURUAN TINGGI

Pada Bab II ini akan dibahas sejumlah sub topik bahasan yang memiliki relevansi dengan tema penelitian ini sekaligus sebagai pisau analisis dalam mengkaji dan menganalisis kajian pada Bab IV nantinya yang secara keseluruhan mencakup beberapa hal, yaitu; (1) Landasan pemikiran yang mencakup; (a) Landasan filosofis dan landasan teoritis, serta (2) Konsep-konsep manajemen mutu pendidikan tinggi Islam yang mencakup; (a) Makna program pendidikan tinggi Islam, (b). Makna manajemen pendidikan tinggi Islam, (c). Konsep mutu pendidikan tinggi Islam, (d). Kajian otonomi perguruan tinggi, (e) Manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi, serta (3) sejumlah kajian hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Secara keseluruhan pembahasan tersebut akan diuraikan di bawah ini.

A. Landasan Pemikiran

Secara teoritis, landasan pemikiran merupakan pedoman fundamental dalam sebuah penelitian karena secara subtantif mengandung landasan filosofis sekaligus landasan teoritis yang menjadi dasar pemahaman terhadap aplikasi sebuah masalah penelitian seperti halnya dalam memahami aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII maupun di UMY ini. Untuk lebih menguatkan hal itu dideskripsikan kedua hal tersebut sebagai berikut:

1. Landasan Filosofis

Untuk memperkuat landasan berpikir penelitian ini diperlukan landasan filosofis yang dapat dijadikan sebagai *academic supporting tool* terhadap aplikasi teori yang digunakan. Dalam konteks itu, peneliti menggunakan 2 landasan filosofis.

a. Filsafat Pendidikan Islam

Filsafat pendidikan Islam pada dasarnya memandang pendidikan termasuk dalam hal ini pendidikan tinggi Islam sebagai sesuatu yang bersifat subtantif dan memiliki pandangan integratif tentang relasi tiga (3) aspek, yaitu; 1). Tuhan (dimensi spiritualitas/ketauhidan), 2). Manusia (potensi personal manusia), dan 3). Alam (lingkungan/masyarakat) sebagai suatu sistem yang saling terkait dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan yang sesungguhnya. Hal ini selaras dengan apa yang pernah ditegaskan oleh salah seorang tokoh pendidikan Timur Tengah, al-Najihi (1998:38) yang mengatakan:

يتخد **الذر** المنظم الفكرى طا النشا هي التربية فلسة

وتنسيقها التربوية العملية لتنظيم وسيلته الفلسفة

تحقيقها الى ترنو التى والأهداف اقيم وتوضيح وانسجامها

Dari pandangan subtantif tentang esensi filsafat pendidikan Islam tersebut dapat ditarik suatu deskripsi yang bersifat komprehensif bahwa program pendidikan tinggi Islam pada hakekatnya merupakan suatu sistem kegiatan pendidikan tinggi yang berorientasi pada upaya pemenuhan seluruh kebutuhan manusia, baik yang berdimensi spiritualitas, maupun dimensi non spiritualitas. Dalam konteks aplikasi program pendidikan tinggi Islam dengan pendekatan manajemen mutu (*total quality management*) di UII dan UMY, pandangan ini menurut penulis membawa sejumlah konsekuensi akademis. ***Pertama***, implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dengan menempatkan nilai-nilai keislaman (ketauhidan) sebagai landasan aplikatifnya merupakan kebijakan yang bersifat mutlak. Hal ini sekaligus menegaskan bahwa dinamika perkembangan dan kebutuhan masyarakat (konsumen pendidikan tinggi) akan kualitas program pendidikan tinggi yang baik harus senantiasa dilandaskan pada nilai-nilai keislaman yang merupakan representasi nilai-nilai ketuhanan (*al-qiyamu ar-rububiyah*). ***Kedua***, dengan konsekuensi tersebut, baik UII maupun UMY dalam menentukan standar mutu program pendidikan tingginya harus senantiasa tetap memegang teguh landasan agama tanpa menafikan signifikansi perkembangan sekaligus kebutuhan masyarakat global akan pendidikan yang bermutu dan kompetitif.

b. Filsafat Eksistensialisme

Istilah eksistensialisme dikemukakan oleh ahli filsafat Jerman Martin Heidegger (1889-1976). Eksistensi oleh kaum eksistensialis dimaknai dari dua kata *eks* berarti keluar, dan *sistensi* berarti

berdiri. Jadi eksistensi berarti berdiri sebagai diri sendiri. Dalam bahasa Heideggard *"Das wesen des daseins liegh in seiner Existenz"*(Huda, 2002: 19). *Da-sein* adalah tersusun dari *da* dan *sein*. "Da" disana. "Sein" berarti berada. Artinya manusia sadar dengan tempatnya. Nitzsche, filsuf Jerman pernah menegaskan bahwa tujuan filsafat ini adalah untuk menjawab pertanyaan "Bagaimana caranya menjadi manusia unggul." Jawabannya manusia bisa menjadi unggul jika mempunyai keberanian untuk merealisasikan diri secara jujur dan berani. Eksistensialisme merupakan filsafat yang secara khusus mendeskripsikan eksistensi dan pengalaman manusia dengan pendekatan fenomenologi, atau cara manusia berada. Eksistensialisme adalah suatu reaksi terhadap materialisme dan idealisme.

Dalam konteks pendidikan tinggi Islam, eksistensialisme sangat berhubungan dengan pendidikan. Karena pusat pembicaraan eksistensialisme adalah keberadaan manusia sedangkan pendidikan hanya dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu tujuan pendidikan tinggi Islam dalam perspektif itu adalah untuk mendorong setiap individu agar mampu mengembangkan semua potensinya untuk pemenuhan diri agar mampu memberikan bekal pengalaman yang luas dan komprehensif dalam semua bentuk kehidupan karena pribadi manusia tak sempurna, dapat diperbaiki melalui penyadaran diri dengan menerapkan prinsip dan standar pengembangan kepribadian yang baik, termasuk dalam hal ini upaya pengembangan nilai-nilai keislaman dalam pribadi anak didik di perguruan tinggi. Dalam perspektif Islam, potensi manusia pada hakekatnya mencakup dimensi *ilahiah* (ketuhanan/spiritualitas), dan dimensi *basyariyah* (potensi natural). Pada aspek inilah pada dasarnya terdapat titik temu

antara pandangan Islam dan filsafat eksistensialisme. Hal ini dipertegas dengan apa yang pernah disabdakan oleh Nabi Muhammad saw; *"Setiap manusia dilahirkan dengan membawa fitrahnya (potensinya). Hanya keduanya orangtuanya lah yang dapat menjadikannya menjadi seorang Yahudi atau Nasrani"* (HR. Bukhari-Muslim).

2. Landasan Teoritis

Ada sejumlah teori yang melandasi penelitian ini sebagai pola pikir sekaligus dasar operasional (aplikatif) dalam melihat, menganalisis sekaligus menyimpulkan penerapan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang merupakan bagian dari manajemen mutu terpadu (*total quality management*) yang diimplementasikan, baik oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta maupun Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Teori ini digunakan karena telah banyak diaplikasikan di dunia Industri maupun pendidikan. Landasan teoritis ini dipetakkan menjadi dua (2), yaitu; landasan teori pendidikan dan landasan teori manajemen mutu pendidikan yang dapat dideskripsikan sebagai berikut;

a. Teori Pendidikan

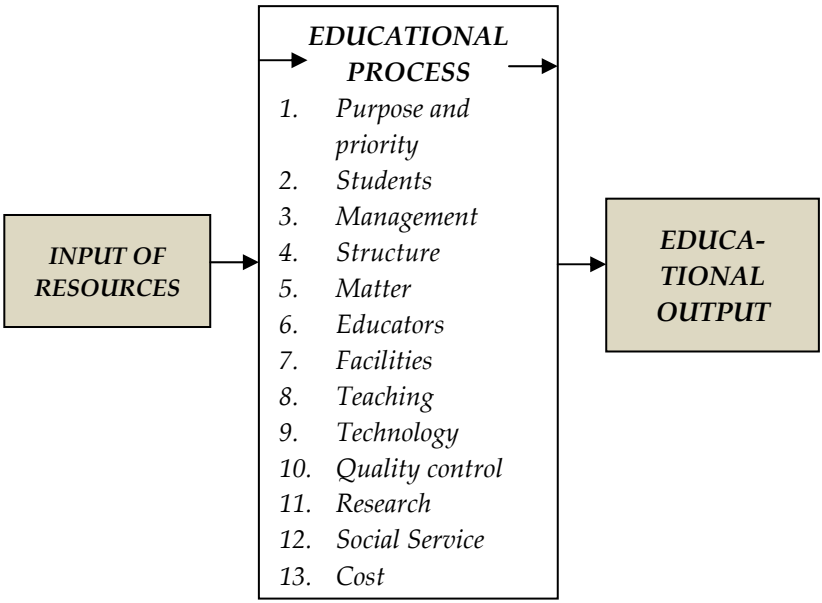
1). Teori Pendidikan Crown dan Crow (1992)

Teori pendidikan ini secara subtantif berisi sebuah pandangan akan fungsi pendidikan yang tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk mempersiapkan hidup anak didik di masa yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami oleh individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaan. Crown dan Crow (1992:79) menegaskan bahwa

pendidikan mengandung sejumlah karakteristik subtansial, antara lain, yaitu;

a) *Education fulfills the purpose, it is ability to develope coming in useful for the life.*
b) *For reaching the purpose, education does planned effort by choosing materials, strategies, and techniques of assessment exactly.*
c) *Educational program which is done in family domain, educational institution and society (formal and non formal education).*

Pandangan tersebut mengindikasikan bahwa pendidikan sebagai sebuah program merupakan sistem yang mencakup sejumlah komponen yang saling berkaitan sekaligus memiliki relevansi dalam pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan. Pendidikan sebagai sebuah program yang bersifat sistemik dapat digambarkan secara sederhana melalui gambar berikut;



Gambar. 2.1. Program Pendidikan sebagai Sebuah Sistem

Sumber: Crown dan Crow, dalam *A Introduction to Education* (1992:61)

2). Teori Pendidikan Kneller (1989)

Teori ini pada intinya berupaya memetakkan program pendidikan menjadi program pendidikan praksis dan akademis. Sebagai sebuah disiplin akademik, pendidikan tertata dalam prosesnya, produknya, dan profesinya, yang didasarkan pada sejarah, filsafat dan ilmu-ilmu kemanusiaan. Secara praksis, kajian ilmu pendidikan menurut Kneller (1989: 63) dapat digolongkan ke dalam beberapa sub bagian:

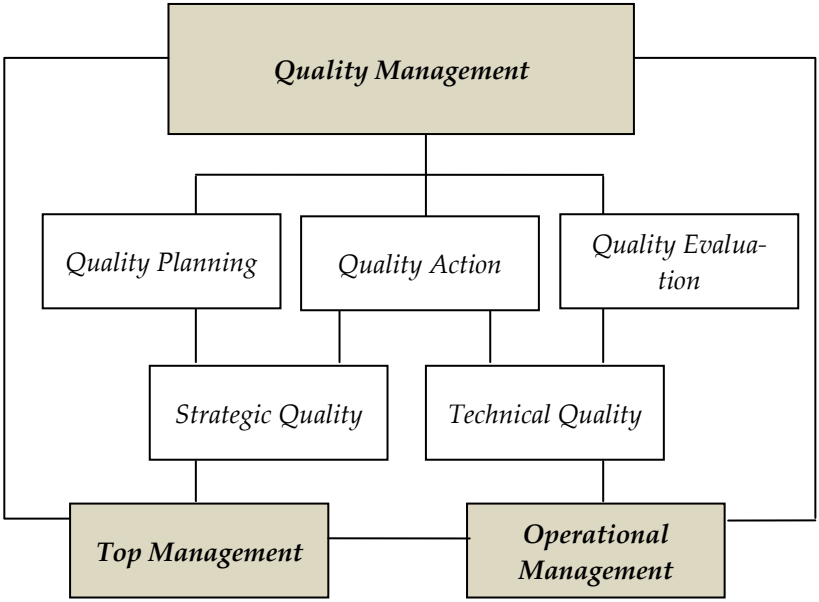
> *(a). A system that covers subsystems; formal, nonformal and informal education which followed by its component, input, output, and outcome; (b). Institutions that have same position with politics, economics, law, and culture dimension; (c). Functions (educational administration, research and educational development, guidance and counseling, curriculum dan educational technology); (d). Educational unit covers formal educational unit consisting elementary education, high education, and higher education; nonformal educational unit consisting training institution, counseling, and etc; and (e). As study program on a discipline of educational science and education of science discipline.*

b. Teori Manajemen Mutu Pendidikan

1). Teori Juran (1991), serta Sallis (2001) dan Besterfield (1999)

Teori ini merupakan pengembangan dari teori trilogi Juran untuk melihat aplikasi manajemen mutu program pendidikan yang nantinya akan penulis gunakan sebagai pisau analisis dalam melihat aplikasi manajemen mutu program pendidikan di UII dan UMY tersebut yang dipetakkan ke dalam sejumlah langkah manajemen mutu, yaitu: a) perencanaan mutu, b) pelaksanaan mutu berorientasi pada upaya pengendalian, serta c) evaluasi

mutu yang berorientasi pada upaya peningkatan. Ketiga elemen operasional-teknis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar.2.2. Paradigma Operasional-Teknis Manajemen Mutu
Sumber: Besterfield, dalam *Total Quality Management* (1999:135)

Secara teknis, ketiga langkah tersebut dapat penulis jelaskan secara lebih komprehensif serta relevansi aplikasinya bagi perguruan tinggi Islam di Indonesia sebagai berikut:

a) Perencanaan mutu perguruan tinggi (PT) merupakan penyusunan langkah-langkah dan proses-proses untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan, baik ditingkat strategis maupun teknis. Hal ini mengasumsikan bahwa PTAIS di Indonesia harus memiliki daya kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam merancang berbagai prosedur pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya agar nantinya

mampu menghasilkan produk pendidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan maupun harapan PTAIS itu sendiri yang tergambar dalam visi dan misi perguruan tingginya.

b) Pelaksanaan mutu perguruan tinggi (PT) merupakan pelaksanaan rencana mutu, baik ditingkat strategis maupun teknis, dengan pengawasan yang cermat terhadap semua proses yang terjadi, sehingga tidak ada kesalahan dan dengan demikian mutu produk terjamin. Dalam konteks itu, PTAIS harus memiliki komitmen dan konsistensi yang tinggi dalam menjalankan program pendidikan tingginya sesuai dengan rencana mutu program yang telah ditetapkan semula dengan selalu memperhatikan proses pelaksanaannya secara cermat, teliti, dan produktif.

c) Evaluasi mutu perguruan tinggi (PT) merupakan usaha untuk memperbaiki kelemahan yang terjadi, dan/atau membuat suatu terobosan mutu sehingga produk lebih unggul, baik di tingkat strategis maupun teknis. Dalam konteks itu, PTAIS harus senantiasa memiliki tingkat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, baik secara internal maupun eksternal agar mutu proses dan produk pendidikan tinggi yang dihasilkannya sesuai dengan yang diharapkan sekaligus sebagai bahan evaluasi komprehensif dalam rangka mewujudkan upaya perbaikan, sekaligus peningkatan mutu program pendidikan tingginya secara berkelanjutan dan simultan sehingga diharapkan mampu menghasilkan mutu pendidikan yang kompetitif dan unggul di berbagai level kompetisi.

2). Teori ***Blue Ocean Strategy***

Teori ini dijadikan sebagai landasan berpikir maupun aplikatif dalam melihat dinamika perbedaan dan persamaan penera-

pan manajemen mutu program pendidikan yang dijalankan oleh UII Yogyakarta dan UMY dalam konteks otonomi pendidikan. *Blue ocean strategy* sekaligus dijadikan sebagai pisau analisis dalam melihat berbagai perubahan sekaligus strategi yang digunakan oleh kedua institusi tersebut dalam menjalankan manajemen mutu programnya. Apalagi dalam konteks otonomi pendidikan, eksistensi dan keberhasilan program pendidikan tinggi pada suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh internal institusi itu sendiri sekaligus sebagai media strategis dalam menyikapi berbagai perubahan, perkembangan sekaligus peluang (*opportunity*) dalam kompetisi dunia pendidikan tinggi yang semakin cepat, pesat dan penuh dengan tantangan. *Blue ocean strategy* yang merupakan inovasi dari pengembangan 150 strategi yang pernah berkembang dalam rentang waktu yang cukup lama (128 tahun) akan dapat memberikan beragam inovasi bagi suatu lembaga pendidikan, termasuk dalam hal ini PTAIS untuk terus berkompetisi, mempertahankan eksistensi sekaligus "membangun" inovasi pendidikan yang lebih unggul (baik menyangkut produk, layanan, pangsa pasar, rasionalisasi biaya yang lebih murah dan lain sebagainya) di tengah pusaran kompetisi pendidikan global. Teori ini memiliki kerangka kerja atau metodologi yang dapat diaplikasikan dalam penerapan strategi, yang meliputi:

a) Memberi poin tambahan berdasarkan pendekatan kepemimpinan
b) Empat kerangka kerja rintangan organisatoris
c) Pendekatan kelenturan berdasarkan manajemen gerakan ikan
d) Pendekatan advantori yang didukung oleh mobilitas dan dinamisasi tim dan organisasi.

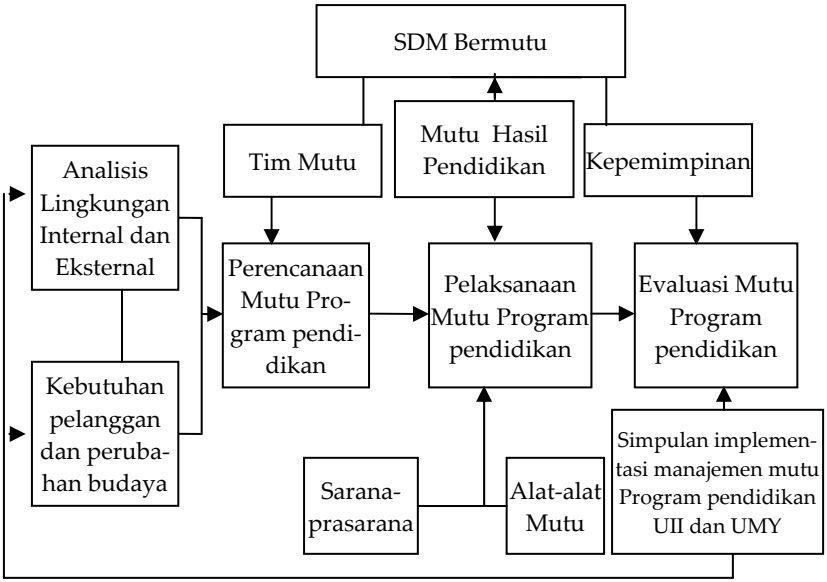
3). Teori Mutu Crosby

Teori ini menjelaskan orientasi mutu yang dilihat dari 3 perspektif: a). mutu in put, b). mutu proses, dan c). mutu out put (hasil). Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan perspektif mutu *out put* (hasil/produk) yang dihasilkan oleh UII Yogyakarta dan UMY Yogyakarta dalam konteks penerapan manajemen mutu program pendidikan tingginya di era otonomi perguruan tinggi saat ini.

Berdasarkan landasan filosofis dan teoritis tersebut dalam rangka mengungkap penelitian ini yang akan ditelaah dan diungkap tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam sekaligus melihat mutu hasil pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta dan UMY Yogyakarta. Secara lebih teoritis, penelitian ini akan berangkat dari aspek pemahaman pimpinan perguruan tinggi yang diteliti tentang konsep manajemen mutu program pendidikan, termasuk di dalamnya komponen strategis manajemen mutu program pendidikan yang terdiri dari perencanaan mutu program pendidikan, pelaksanaan mutu program pendidikan dan evaluasi mutu program pendidikan tingginya.

Secara lebih operasional pada aspek perencanaan mutu program pendidikan akan dijabarkan tentang visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan mutu operasional program pendidikan perguruan tinggi dalam rangka memetakkan secara lebih jelas dan komprehensif komponen perencanaan mutu program lembaga yang ingin dilaksanakan dan dicapai. Kerangka ini pada tahap selanjutnya akan ditopang oleh pelaksanaan mutu program pendidikan dan evaluasi mutu strategis program pendidikan yang disupport oleh sejumlah langkah strategis, semisal perbaikan secara

terus menerus (*continues improvement*), penentuan standar mutu, perubahan kultur (*change of culture*), perubahan organisasi serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*), serta sejumlah perangkat *hardware* pendidikan seperti sarana-prasarana pendidikan, SDM, dan lain sebagainya sehingga mutu pendidikan tinggi Islam di PTAIS Yogyakarta dan Jawa Tengah diharapkan akan semakin unggul dan kompetitif karena ditopang oleh implementasi manajemen mutu program pendidikan yang komprehensif, tepat dan berkualitas, terlebih bagi kedua institusi tersebut, UII dan UMY. Secara sederhana landasan pemikiran ini dapat dideskripsikan secara sederhana dalam gambar kerangka pikir penelitian sebagai berikut;



Gambar.2.3. Kerangka Pikir Penelitian

B. Konsep Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam

1. Makna Program Pendidikan Tinggi Islam

Sebelum mengkaji konsep program pendidikan tinggi Islam, penting dan ada baiknya kajian ini diawali dengan diskursus tentang konsep pendidikan terlebih dahulu agar nilai komprehensivitas interpretasi pemahaman tentang program pendidikan tinggginya nantinya akan menjadi lebih baik, karena pada dasarnya makna program pendidikan berlandaskan pada kajian ilmu pendidikan sebagai sebuah kajian akademis dalam mendukung teoritisasi dari penelitian ini.

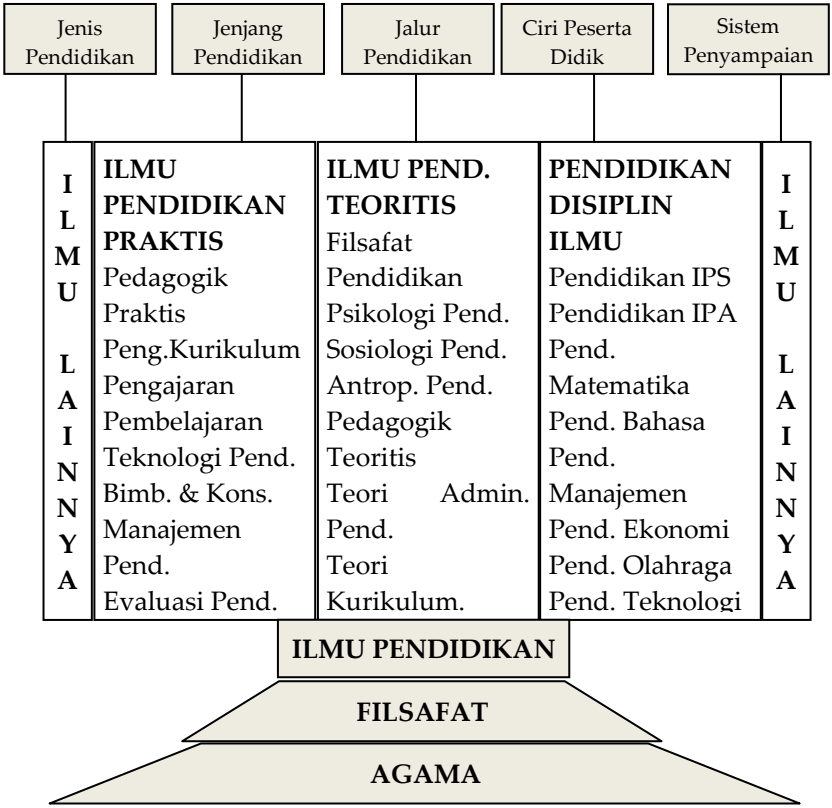
Orientasi pendidikan pada dasarnya adalah sebagai upaya futuristik dalam rangka mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri. Oleh karena itu individu perlu diberi berbagai kemampuan dalam pengembangan berbagai hal, seperti; konsep, prinsip, kreativitas, tanggungjawab, dan keterampilan di lembaga pendidikan seperti halnya perguruan tinggi (PTAIS). Dengan kata lain, dengan pendidikan, individu akan mampu membangun *personality character* yang seimbang antara aspek kognitif, afektif, dan psikomotoriknya. Dalam konteks itulah, **Crown** and **Crow** (1992:152) menandaskan; "*Modern educational theory and practise not only are aimed at preparation for future living but also operative in determining the patern of present, day-by-day attitude and behavior.*" Hal itu bermakna bahwa pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami oleh individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaan.

Pandangan tersebut menurut penulis membawa sebuah konsekuensi pemaknaan tentang makna pendidikan; ***pertama***, pendidikan sebagai sebuah proses seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup. ***Kedua***, pendidikan merupakan proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya seperti datang dari perguruan tinggi atau PTAIS tersebut), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang lebih optimum. Disinilah peran strategis perguruan tinggi terlebih PTAIS yang diplatform sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki karakteristik yang lebih paripurna dan integratif dalam mengembangkan dan meningkatkan kepribadian sekaligus potensi anak didik yang lebih optimal, unggul dan kompetitif. Tilaar (2009e: 68) secara lebih subtantif menegaskan bahwa;

> Pendidikan pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan kualitas pribadi manusia dan membangun karakter suatu bangsa yang dilandasi nilai-nilai agama, filsafat, psikologi, sosial budaya, dan iptek yang bermuara pada pembentukan pribadi manusia bermoral, beradab dan berbudi luhur.

Sebagai sebuah sistem, tujuan pendidikan pada perkembangannya mengalami perluasan makna sekaligus dimensi keilmuan yang beragam. Perluasan ini dalam analisa penulis merupakan embrio dari perkembangan dunia dan kebutuhan manusia yang semakin global. Namun begitu, fakta bahwa pendidikan, baik sebagai ilmu praksis maupun teoritis memiliki akar keilmuan yang sama, yaitu agama dan filsafat. Dengan agama, pendidikan

memiliki nilai-nilai spiritualitas dan kemanusiaan yang dapat memberikan penyemaian terhadap pribadi anak didik yang lebih bermoral dan berakhlakul karimah. Sedangkan filsafat membantu pendidikan untuk terus secara lebih progresif melakukan upaya konstruksi dimensi keilmuan yang lebih beragam, mapan, dan sesuai dengan potensi dan kebutuhan yang diinginkan oleh anak didik, seperti halnya ilmu sosial, budaya, ekonomi, kependidikan, penelitian, dan sebagainya.



Gambar. 2.4.Pohon Ilmu Pendidikan

Sumber: UPI (Natawidjaja, et al. 2008:2)

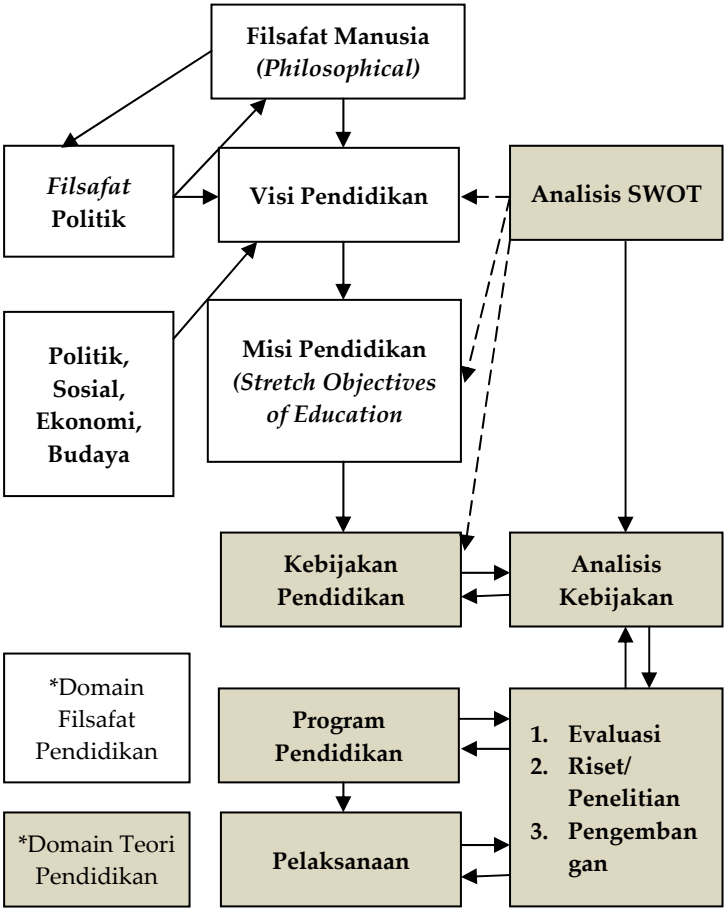
Sebagai disiplin keilmuan akademis, pendidikan yang dikelola oleh lembaga pendidikan di berbagai level atau tingkatan seperti halnya di perguruan tinggi pada aplikasinya diberdayakan melalui mekanisme atau prosedur yang sistemik dari menentukan visi dan misi lembaga pendidikan, kebijakan pendidikan yang ingin dicapai hingga program pendidikan tingginya yang hendak diimplementasikan. Dalam konteks inilah, program pendidikan pada dasarnya merupakan kegiatan pendidikan yang telah direncanakan oleh institusi pendidikan untuk dilaksanakan. **Aronowitz** (2000:31) menandaskan bahwa:

> *Educational program is a unit of educational activities which is actually a implementation of educational policy, actualizing on a continuos process, and doing in educational organization that involves several persons whom have professional abilities.*

Pandangan tersebut menyiratkan sebuah asumsi dasar bahwa program pendidikan tinggi merupakan turunan dari kebijakan pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh suatu perguruan tinggi yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan tingginya. Dari pandangan tersebut pun dapat ditarik 3 hal yang bersifat subtantif; (1). Program pendidikan tinggi merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan pendidikan di perguruan tinggi. Dalam konteks itu, maka makna program pendidikan tinggi Islam dapat dimaknai sebagai wujud perincian atau turunan dari kebijakan pendidikan tinggi yang akan diselenggarakan oleh perguruan tinggi Islam (PTAI) termasuk dalam hal ini PTAIS. Islam dalam relevansinya dengan program pendidikan tinggi tersebut bermakna sebagai karakter fundamental dari program pendidikan tinggi yang bernilai keislaman yang dikelola oleh PTAIS di Indonesia. (2). Program pendidikan tinggi Islam di PTAI

merupakan suatu unit kegiatan yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama dan berkesinambungan. Dan (3). Program pendidikan tinggi Islam terjadi dalam organisasi pendidikan tinggi (PTAI) yang melibatkan banyak orang. Keterlibatan banyak orang tersebut memang dapat dipahami mengingat pelaksanaan program pendidikan tinggi yang ada di PTAI khususnya PTAIS membutuhkan tenaga dan personil (SDM) yang tidak sedikit, karena banyaknya hal, prosedur dan kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mendukung upaya pencapaian tujuan program pendidikan tinggi itu sendiri.

Sebagai sebuah turunan dari kebijakan pendidikan tinggi di perguruan tinggi, program pendidikan tinggi Islam pada dasarnya dalam pelaksanaannya juga memerlukan adanya upaya pengembangan, penelitian dan evaluasi sehingga ke depan program pendidikan tinggi di PTAIS khususnya benar-benar dapat dikembangkan secara lebih inovatif dan kompetitif sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan kompetisi global dunia pendidikan tinggi yang semakin pesat saat ini. Secara sederhana alur pikir dan posisi adanya program pendidikan dapat dijelaskan melalui gambar 2.5. di bawah ini sekaligus menegaskan relevansinya dengan akar fundamental pendidikan itu sendiri, yaitu filsafat pendidikan dan teori pendidikan.



Gambar. 2.5. Program Pendidikan Sebagai Bagian dari Domain Filsafat Pendidikan dan Domain Teori Pendidikan

Sumber: Tilaar dan Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (2008:176)

Sebagai bagian dari domain filsafat pendidikan dan teori pendidikan, program pendidikan pada dasarnya merupakan kunci arah tujuan pendidikan yang ingin dicapai sebagai cerminan dari visi dan misi pendidikan tinggi yang ada di perguruan tinggi, ter-

masuk dalam hal ini PTAIS. Dari penjabaran visi dan misi tersebut dihasilkan kebijakan pendidikan tinggi yang memuat kerangka dasar yang bersifat teknis dari rencana pendidikan yang akan dilaksanakannya dimana subtansinya didasarkan atas hasil analisa SWOT yang ada di perguruan tinggi tersebut untuk melihat sejauh mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang bisa dikelola oleh PTAIS tersebut. Dari hasil analisasi SWOT tersebutlah, kebijakan pendidikan tinggi tersebut akan memunculkan program pendidikan tinggi sebagai bentuk implementasi dari kebijakan itu sendiri yang memuat sejumlah rencana kegiatan pendidikan serta strategi pencapaiannya.

2. Makna Manajemen Pendidikan Tinggi Islam

Sebelum mengkaji konsep manajemen pendidikan tinggi Islam, penting dan ada baiknya kajian ini diawali dengan diskursus tentang konsep manajemen dan manajemen pendidikan terlebih dahulu agar nilai komprehensivitas interpretasi pemahamannya lebih baik sebagai sebuah kajian akademis dalam mensupport teoritisasi dari penelitian ini.

Secara akademis, makna manajemen dan manajemen pendidikan memiliki arti yang sangat beragam. Hal ini menurut penulis banyak disebabkan oleh perbedaan sudut pandang (*point of view*) dari sejumlah pakar manajemen dan pendidikan dalam melihat realitas aplikasi manajemen di berbagai bidang, baik ekonomi, terlebih dalam bidang pendidikan yang memiliki sarat kompleksitas yang lebih rumit. Menurut **Sudjana** (2004:16-17), manajemen dapat diartikulasikan sebagai "Kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan orga-

nisasi." Di samping itu juga menurut **Sapre** (2002:101), manajemen dipandangnya sebagai *"Something that was used to organize all skills and knowledges in order to improve the effectivity and performance of public and non public organization.*" Kedua pandangan tersebut menurut penulis, mengindikasikan sekaligus menegaskan bahwa manajemen berkaitan erat dengan kemampuan (skill) dan keterampilan yang dimiliki individu dalam suatu organisasi untuk memaksimalkan sumber daya organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya.

Sementara itu, dalam perspektif yang agak berbeda, **Dubrin** (1994:53), memandang bahwa manajemen merupakan suatu disiplin keilmuan sekaligus proses penggunaannya:

> *Management is a disciple or a field study, person and career. On the other side, management could be also viewed as a process on using organizational resources to reach organization purposes through the function of planning and decision making, organizing, leadership and controlling.*

Senada dengan pandangan Dubrin tersebut, **Fattah** (2004:1) juga menambahkan bahwa selain itu manajemen juga dianggap sebagai "Kekuatan yang dapat membuat sesuatu bisa terjadi sekaligus yang mendorong berbagai sumber daya secara bersama-sama agar sesuatu itu tercapai dan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien." Kedua pandangan tersebut, menurut memberikan gambaran yang lebih operasional bahwa manajemen merupakan suatu disiplin keilmuan sekaligus prosedur penerapannya dalam suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan, hal ini menurut penulis dapat dipahami pula bahwa manajemen merupakan suatu kiat strategis yang dapat menentukan sekaligus menyukseskan upaya

pencapaian tujuan pendidikan dari suatu lembaga pendidikan termasuk dalam hal ini adalah perguruan tinggi Islam.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses yang berfungsi untuk menyelesaikan atau menyempurnakan tujuan dari suatu organisasi, seperti yang dikemukakan **Hersey** dan **Blanchard** (1988:3), "*Management as process of working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*". Hal itu mempunyai arti manajemen merupakan proses kerja yang dilakukan dengan dan melalui perorangan serta kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih komprehensif, **Stoner** (1987:7) menjelaskan, "Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.". Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam proses tersebut, menurut Sapre (2002: 102), manajemen berupaya mewujudkan 4 hal penting yang merupakan esensi dari fungsi manajemen itu sendiri:

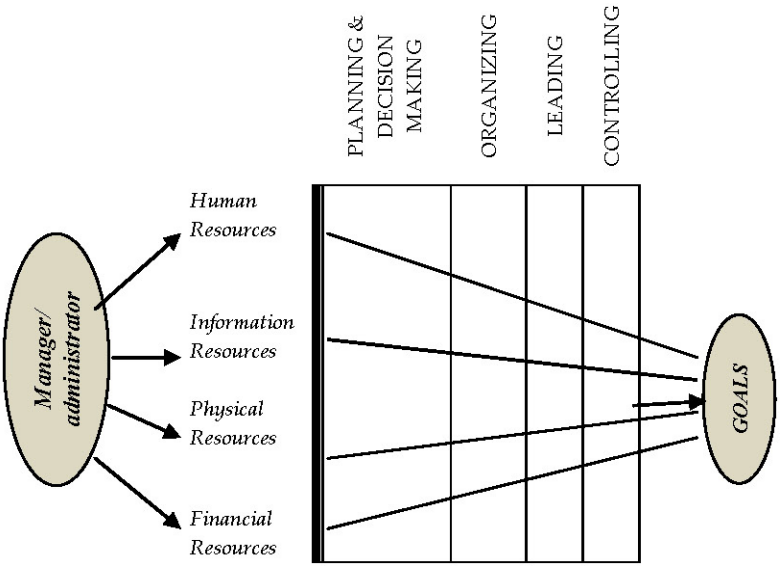
> *(1) Aim which is a result or out put gotten, (2) resources which are using to reach the aim, (3) efficiency (related with economical aspects toward empowering resources), and (4) effectiveness (that measured from the out put gotten).*

Secara lebih detail, Robbin (dalam Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan, 2001: 2-3) menjelaskan sejumlah fungsi manajemen tersebut, yaitu;

a. Perencanaan, yang meliputi menentukan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan;
b. Pengorganisasian, yang mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, serta dimana keputusan harus diambil. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa pengorganisasian adalah proses mengalokasikan dan mengatur pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi;
c. Kepemimpinan, yaitu mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting;
d. Dan Pengendalian, yang berarti bahwa seorang manajer harus yakin tindakan yang telah dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan. Hal ini berarti ada unsur pemantauan, pembandingan, dan kemungkinan mengoreksi terhadap kinerja organisasi sebagai bagian dari fungsi pengendalian.

Dari sejumlah pandangan tokoh tersebut, penulis dapat mengambil sebuah pandangan bahwa manajemen sebagai proses atau serangkaian tindakan merupakan suatu pendekatan yang dapat dipakai untuk memahami apa yang sesungguhnya dilakukan manajer di organisasi bisnis dan industri serta administratur di organisasi nirlaba, seperti halnya organisasi perguruan tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkannya. Untuk itu administratur perguruan tinggi sering menggunakan berbagai

sumber daya dan melaksanakan empat fungsi manajerial seperti *perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian*. Hal ini selaras dengan pandangan Dubrin (1994:13) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang digunakan dalam proses pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuannya itu dapat dipilah menjadi empat jenis, "*its: (1) human resources, (2) financial resources, (3) physical resources and (4) information resources*." Lebih jelasnya paparan Dubrin tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2. yang merupakan proses manajemen, sebagai berikut:



Gambar.2.6. Fungsi Manajerial dalam Kaitannya dengan

Sumber: Daya dalam Manajemen Diadaptasi dari Dubrin. ***Essential management***. 1994:13

Gambar 2.6. di atas memberikan gambaran bahwa manajer atau administratur adalah merupakan unsur yang penting dalam mengoptimalkan sumber-sumber daya melalui kegiatan atau fungsi manajerial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh

organisasi. Secara subtansial, relevansi aplikasi fungsi manajemen dalam dunia pendidikan ini pun juga selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Tilaar (2009e: 282) bahwa "Manajemen pendidikan adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam mengelola praksis pendidikan agar efektif dan efisien sehingga out put dari organisasi pendidikan mempunyai mutu yang tinggi." Dalam konteks upaya pencapaian efektivitas dan efisien itulah, menurut Ackerman dan Alscott (Tilaar, 2009e), *"Educational management should be collective commitment from the stakeholder society where people are recently be conscious society with what they want."* Asumsi tersebut menurut penulis berarti bahwa dengan adanya pemerataan serta meningkatnya mutu pendidikan maka kesadaran manusia untuk bermasyarakat semakin tinggi sehingga menuntut sesuatu yang jelas dari lembaga-lembaga sosial (*social institution*) yang dimilikinya. Dengan demikian, tujuan manajemen yang menampung semua unsur pendidikan itu harus dapat dirumuskan dengan baik agar tujuan pendidikan, yaitu kualitas pendidikan termasuk dalam hal ini kualitas pendidikan tinggi Islam di Indonesia khususnya PTAIS yang tinggi dapat dicapai, karena pada dasarnya manajemen pendidikan tidak lain diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu pendidikan yang mempunyai relevansi dan akuntabilitas. Relevansi pendidikan hanya dapat dicapai apabila masyarakat sendiri ikut serta dalam proses pelaksanaan visi, misi, dan kebutuhan dari seluruh stakeholdernya. Demikian pula, lembaga pendidikan tinggi akan memiliki kualitas yang tinggi apabila memiliki akuntabilitas yang baik terhadap masyarakatnya. Dengan kata lain, seluruh program pendidikan tinggi di PTAIS bersifat *accountable* terhadap seluruh stakeholdernya sehingga kondisi demikian akan lebih memacu

pendidikan tingginya untuk lebih baik dan dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman maupun masyarakatnya.

Dari sejumlah konsepsi dasar dari manajemen pendidikan tersebut, dapat dideskripsikan makna manajemen pendidikan tinggi Islam adalah rangkain kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan pendidikan tinggi Islam tertentu. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa manajemen pendidikan tinggi Islam sebagai proses, dapat dipahami bahwa di dalamnya terdapat keterlibatan sumber daya organisasi (manusia) serta sumber daya lainnya yang dalam bidang administrasi terkait dengan unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (*POAC, Planning, Organizing, Actuating and Controlling)* untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi yang dikelola oleh institusi pendidikan tinggi Islam. Tentunya, manajemen pendidikan tinggi Islam ini berorientasi pada pengelolaan organisasi institusi pendidikan tinggi Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya yang mencakup; sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan sumber daya informasi.

Dari analisis fungsi manajemen diatas kaitannya dengan manajemen pendidikan tinggi, termasuk dalam hal ini pendidikan tinggi Islam maka menurut penulis terdapat sejumlah konklusi yang yang bersifat subtantif akan makna dan nilai urgensifitas manajemen pendidikan tinggi Islam, yaitu bahwa: (1) manajemen dapat memberikan konstribusi yang signifikan dalam membantu mengorganisakan pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab secara lebih efektif dan tepat dalam pengelolaan institusi pendidik-

an tinggi; (2) tujuan pendidikan akan dapat dicapai dengan baik, manakala institusinya mampu mengaplikasikan manajemennya dengan baik pula; (3) dengan manajemen pendidikan tinggi yang baik, kemajuan dan mutu pendidikan akan dapat tercapai; serta (4) untuk melaksanakan manajemen pendidikan tinggi diperlukan adanya komitmen kebersamaan dari seluruh SDM yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini selaras dengan pandangan Hasibuan (2001: 3) bahwa:

> Lembaga pendidikan termasuk dalam hal ini lembaga pendidikan tinggi di Indonesia akan mampu menjaga eksistensinya dalam percaturan dunia pendidikan di era globalisasi saat ini manakala mampu menerapkan manajemen pendidikan secara tepat dan optimal.

3. Konsep Mutu Pendidikan Tinggi Islam

a. Pengertian Mutu Pendidikan Tinggi Islam

Pengertian mutu dalam berbagai literatur akademis, memiliki makna yang cukup beragam. Hal ini menurut penulis dipandang sebagai sesuatu hal yang wajar mengingat perkembangan dimensi dan aspek yang membentuk sekaligus mewarnai makna mutu cukup kompleks. Dalam pengertian umum misalnya, menurut Ishikawa (1985: 11) mutu dipandangnya sebagai *"Something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services."* Dalam konteks pendidikan, menurut penulis, mutu yang diorientasikan pada barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Artinya, ada ukuran tertentu dimana dimensi mutu tersebut dapat dilihat maupun tidak dapat dilihat tetapi secara tidak langsung memberikan rasa kepuasan terhadap para penggunanya

jasa pendidikan tersebut. Secara lebih tegas, Crosby (1986: 7) dan Sallis (2001: 12) menyatakan bahwa *"Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or indirect costomers, implicit and unimplicit requirements."* Dalam konteks itu mutu sebagai sebuah kebutuhan dapat dimaknai sebagai kebutuhan yang tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa depan. Artinya kepuasan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang dicapai oleh perguruan tinggi termasuk perguruan tinggi Islam serta sesuai dengan harapan masyarakat di masa kini dan masa depan itulah yang disebut dengan mutu.

Sementara menurut Plato dan Aristoteles (Juran**,** 1991a: 35), *"Quality for early is used for stating the essence of something."* Dalam konteks pendidikan tinggi, Spanbauer (1989: 76) mengartikulasikan mutu sebagai:

> *Quality is about input, process, out put and its impacts. Input quality could be viewed from several aspects. First, good or not good condition of human resources input, like leaders of the college, laboratory assistant, academic staff, and students. Second, regulable or not regulable input criteria of matters like books, curriculums, infrastructures, college's facilities, and the others. Third, regulable or not regulable input criteria of softwares, likes regulations, organizational structure, and job descriptions. Keempat, input quality of college's interest and requirement, likes vision, motivation, perseverance, and aspirations of the college.*

Dalam konteks pendidikan tinggi, mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya perguruan tinggi dalam mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini menurut Crosby (1986:11) adalah "Derajat kesehatan, ke-

amanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan, dan lain-lain dari subjek selama memberikan dan menerima jasa layanan." Itu artinya, menurut penulis, manajemen pendidikan tinggi dan manajemen kelas berfungsi menyingkronkan berbagai masukan tersebut atau menyinerjikan semua komponen dalam interaksi belajar dan mengajar. Semua komponan itu bersinerji mendukung proses pembelajaran.

Dalam konteks itu pula, dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi termasuk dalam hal ini perguruan tinggi Islam swasta dipandang bermutu jika tidak hanya mampu melahirkan keunggulan akademik (jenjang pendidikannya) namun juga terkelola secara *integrated quality* sehingga mampu menghasilkan jasa kependidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya. Di luar kerangka itu, mutu luaran, menurut Tampubolon (2001: 74) juga dapat dilihat "Dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan." Oleh karena itu, menurut penulis, PTAIS dalam rangka untuk menguatkan kualitas jasa pendidikan tingginya perlu melakukan suatu upaya identifikasi yang lebih komprehensif terhadap sejumlah atribut mutu pendidikan tingginya sehingga konsumennya dapat secara jelas mengetahui sekaligus mempertimbangkannya sebagai produk jasa pendidikan yang memiliki keunggulan sekaligus nilai kompetitif yang tinggi. Dalam hal ini Tampubolon (2001: 34-35) memberikan hasil identifikasinya tentang atribut mutu perguruan tinggi yang intinya mencakup sejumlah hal sebagai berikut:

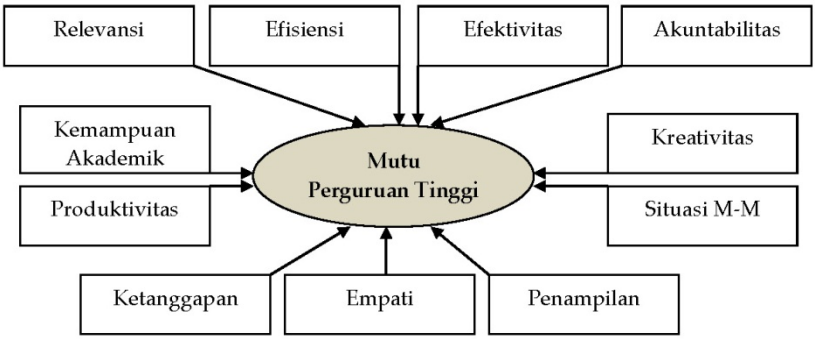
1) Relevansi, yaitu kesesuaian dengan kebutuhan, seperti halnya apakah kebijakan-kebijakan akademik (semisal kuriku-

lum, silabus perkuliahan, sarana pendidikan) sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, pemerintah dan masyarakat.

2) Efisiensi, yaitu kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu, dan lain-lain) untuk produksi dan penyajian jasa-jasa perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
3) Efektivitas, yaitu kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan sistem, metode, dan atau proses (prosedur) yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan.
4) Akuntabilitas (kebertanggungjawaban), yaitu dapat dikatakan sebagai suatu upaya dapat tidaknya kinerja dan produk perguruan tinggi termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, agama, dan nilai budaya.
5) Kreativitas, yaitu kemampuan perguruan tinggi untuk mengadakan inovasi, pembaruan, atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk kemampuan evaluasi diri, seperti halnya apakah perguruan tinggi secara periodik membuat pembaharuan kurikulum sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang dibutuhkan dunia usaha.
6) Situasi M-M, yaitu suasana yang menyenangkan dan memotivasi dalam perguruan tinggi sehingga semua orang melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus, dan penuh semangat.
7) Penampilan (*tangibility*), yaitu kerapian, kebersihan, keindahan dan keharmonisan fisik perguruan tinggi, terutama para pengelola (pimpinan, dosen, pegawai administrasi), yang membuat situasi dan pelayanan semakin menarik.

8) Empati, yaitu kemampuan perguruan tinggi khususnya para pengelola, memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua pelanggannya.
9) Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat.
10) Produktivitas, yaitu kemampuan perguruan tinggi dan seluruh staf pengelola (dosen, dan lain-lain) untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
11) Kemampuan akademik, yaitu penguasaan mahasiswa atas bidang studi (penghayatn atas jasa kurikuler) yang diambilnya.

Secara sederhana seluruh atribut mutu perguruan tinggi yang dideskripsikan oleh Giroux tersebut dapat digambarkan melalui gambar berikut ini:



Gambar.2.7. Mutu PT dan Atribut-Atributnya

Sumber: Tampubolon, (2001: 35)

Pengertian mutu pendidikan tinggi di sini bukan merupakan sesuatu yang stasis, melainkan suatu konsep yang bisa berkembang seirama dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia. Masalah mutu pendidikan merupakan salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh sistem pendidikan tinggi terutama pendidikan tinggi Islam di negara kita. Berbagai usaha dan program telah dikembangkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi Islam ke arah yang lebih berkualitas dan kompetitif termasuk diantaranya mengaplikasikan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam pengelolaan perguruan tingginya.

b. Urgensi Mutu terhadap Eksistensi Pendidikan Tinggi Islam

Mutu sebagaimana ditegaskan sebelumnya merupakan kesesuaian sifat-siifat suatu produk dengan kebutuhan para pelanggannya. Dalam konteks pendidikan tinggi Islam, statemen tersebut secara normatif mengandung beberapa urgensi mutu terhadap eksistensi suatu perguruan tinggi Islam terutama swasta dalam pentas kompetisi pendidikan tinggi di Indonesia. ***Pertama***, mutu secara langsung menunjukkan karakteristik dan identitas dari perguruan tinggi Islam itu sendiri. Semakin baik mutu perguruan tinggi Islam, maka pendidikan tingginya pun secara otomatis akan mendapatkan jaminan dari masyarakat (*social assurance*) untuk selalu menggunakan jasa pendidikannya. ***Kedua***, mutu suatu pendidikan tinggi Islam yang unggul akan selalu memiliki relevansi yang koheren dengan kebutuhan masyarakat. Asumsi ini muncul sebagai implikasi dari kredibilitas pengelolaan mutu yang ditunjukkan oleh perguruan tinggi Islam tersebut.

Ketiga, dengan mutu pendidikan tinggi Islam yang baik, perguruan tinggi khususnya PTAIS akan selalu memiliki peluang untuk dapat mengontrol pelaksanaan program pendidikan yang telah dicanangkan sesuai dengan standar mutu yang disepakati sekaligus mengembangkan dan meningkatkan mutu produk pendidikannya ke arah yang lebih berkualitas, dinamis dan kompetitif, sebagaimana sifat dasar mutu yang selalu berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dan kompetisi global. Hal-hal tersebut sekaligus menegaskan betapa vitalnya pengelolaan mutu dalam dunia pendidikan tinggi termasuk PTAIS sekaligus *key success* dari eksistensi PTAIS yang akan selalu survive dan eksis di tengah terpaan kompetisi global yang semakin pesat. Hal ini selaras dengan apa yang pernah ditegaskan oleh Giroux (2001: 127) bahwa *"Quality do decides the existence and success of organization, but quality is not something taken for granted, but on going process*."

c. Indikator Mutu Pendidikan Tinggi Islam

Program peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam di PTAIS selama beberapa dekade ini secara terus menerus selalu diupayakan secara maksimal, baik melalui pembenahan program pendidikannya maupun pengelolaan organisasi perguruan tinggginya, namun mutu pendidikan tinggi yang dicapainya masih belum optimal. Hal ini disebabkan manajemen mutu pendidikan tinggi yang diaplikasikan oleh sejumlah besar PTAIS di Indonesia belum mampu memenuhi standar mutu yang seharusnya dicapai. Realitas itu dapat dilihat dari indikator mutu pendidikan tinggi yang dihasilkannya seperti halnya daya serap *out put* pendidikannya di dunia kerja dan lain sebagainya.

Pada aspek indikator tersebut, Atkinson (1990: 41) memetakkannya menjadi 3 hal, "Its are; (1) higher educational quality

which is viewed form its ultimate outcome, (2) higher educational quality which is viewed from its immediate outcomes, and (3) higher educational quality viewed from its process." Dalam konteks mutu pendidikan tinggi Islam, relevansinya dengan ketiga indikator mutu tersebut, penulis dapat mendeskripsikannya secara lebih komprehensif sebagai berikut; **pertama**, mutu pendidikan tinggi dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (Ultimate Outcome) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan.Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. Dengan kata lain, taraf mutu pendidikan tinggi termasuk PTAIS digambarkan oleh seberapa jauh tingkah laku para lulusannya memenuhi tuntutan masyarakat atau dunia kerja seperti yang lazimnya tercantum dalam tujuan umum pendidikan tinggi (dalam konteks Indonesia ialah tujuan nasional pendidikan dan tujuan umum lembaga pendidikan).

Kedua, Cara lain untuk melihat mutu pendidikan tinggi ialah dengan cara mengukur hasil langsung pendidikan (*Immediate Outcome*). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan pendidikan tingginya. Hasil langsung pendidikan tinggi ini sebagai ukuran mutu pendidikannya yang meliputi aspek kognitif maupun non kognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang telah diperkirakan sebelumnya maupun yang belum diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tertulis, tetapi juga skor jenis tes lainnya dan juga hasil kuantifikasi pengukuran dengan alat-alat ukur selain tes.

Ketiga, gambaran mutu pendidikan tinggi dapat dilihat juga dari proses pendidikannya sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor proses pendidikan yang akan dijadikan ukuran mutu pendidikan tinggi haruslah benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan, baik secara teoritik maupun empirik.

Ukuran yang dipakai disini ialah hasil kuantifikasi kuantitas maupun kualitas faktor-faktor proses pendidikan yang dikumpulkan dengan alat-alat ukur seperti daftar observasi, kuesioner dan wawancara. Hal itu tidak jauh berbeda dengan teori yang juga dikemukakan oleh **Crosby** (1989:73) yang menegaskan bahwa mutu kompetitif dari suatu pendidikan termasuk pendidikan tinggi dapat dilihat *"(1) input, (2) process and (3) product that desired by stakeholders."*

d. Pengembangan Tiga Sistem Mutu untuk Pendidikan Tinggi Islam

Dalam pengembangan pendidikan tinggi Islam yang lebih kompetitif, perhatian terhadap pengembangan mutu pendidikan tingginya menjadi suatu yang mutlak untuk dilakukan bila ingin menjadi perguruan tinggi Islam yang kompetitif dan eksis di tengah kompetisi global pendidikan tinggi. Dalam konteks pengembangan mutu dalam dunia pendidikan tinggi termasuk dalam hal ini pendidikan tinggi Islam itu sendiri terlebih bagi PTAIS, terdapat 3 sistem mutu yang menurut Sallis (2001: 53-54) maupun Tampubolon (2001: 111-113) dapat dikembangkan secara *integrated*, "Yaitu pengawasan mutu (*quality control*), penjaminan mutu (*quality assurance*), serta manajemen mutu terpadu (*total quality management*)."

Secara aplikatif ketiga sistem mutu tersebut dapat penulis jelaskan dan deskripsikan sebagai berikut; ***Pertama***, pengawasan mutu (*quality control*) secara teoritis merupakan konsep sistem mutu yang paling tua, namun hingga kini masih banyak institusi yang mengaplikasikannya. Sistem itu berfungsi mendeteksi dan mengeliminasi komponen-komponen atau produk-produk gagal yang tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Hal itu merupakan proses pasca produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Tujuannya adalah melihat apakah produk yang ditergetkan sudah bermutu, dalam arti sesuai dengan rencana atau tidak. Pusat perhatian terutama tercurah pada mutu produk. Kalaupun pengawasan dilakukan pada proses, biasanya hanya bersifat inspeksi yang pada umumnya tidak dikaitkan secara sistematis dengan usaha meningkatkan mutu produk pendidikan tinggi yang bersangkutan, termasuk dalam hal ini bagi PTAIS di Indonesia.

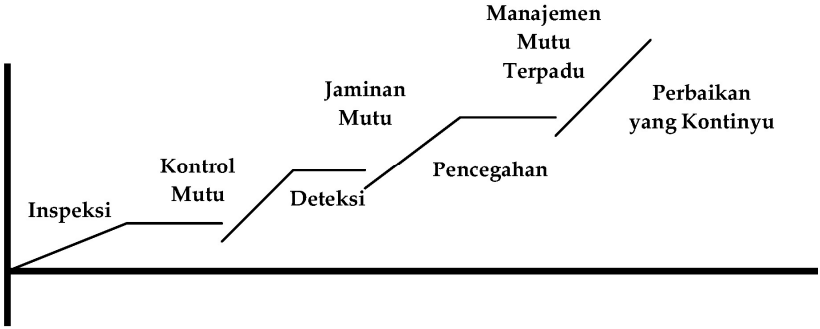
Kedua, jaminan mutu (*quality assurance*) secara aplikatif sangat berbeda dengan pengawasan mutu. Jaminan mutu berfungsi menentukan standar mutu berdasarkan kebutuhan pelanggan objektif dan prosedur-prosedur kerja (sistem dan proses) yang terinci secara sistematis, tajam dan ketat yang harus diikuti oleh setiap pelaksana pendidikan tinggi dengan sebaik-baiknya. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Tujuannya, dalam istilah Crosby (1989: 28), "Adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zero defect*)." Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan

produk yang 'selalu baik sejak awal' (*right first time every time*), termasuk dalam hal ini di dunia perguruan tinggi Islam, khususnya PTAIS yang secara operasional dalam konteks desentralisasi pendidikan ini harus lebih bertumpu pada kemandirian organisasi pendidikan tingginya yang nota bene sangat minim akan bantuan dan operasional pendidikan dari pemerintah.

Ketiga, menejemen mutu terpadu (*total quality manajement*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah usaha menciptakan kultur mutu yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu, sebagaimana dalam pendekatan yang dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *in Search of Excellence* (Sallis, 2001: 53), "Pelanggan adalah raja (*customer is the king*)". Dalam konteks pendidikan tinggi Islam, menurut penulis, konsep ini disesuaikan dengan perubahan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa pendidikan tingginya agar memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Hal ini sekaligus menegaskan bahwa standar dan prosedur mutu dalam aplikasi TQM di perguruan tinggi Islam tidak boleh statis, namun dinamis, dalam arti dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan kompetisi pendidikan tinggi yang tengah berkembang pula. Secara sederhana konsep perkembangan mutu tersebut dapat dilihat dalam Gambar diagram 2.8.

Ketiga sistem mutu tersebut dapat diaplikasi secara integral di dalam dunia pendidikan tinggi Islam, walaupun sebenarnya konsep TQM atau sistem mutu yang terakhir merupakan penyempurnaan dari dua sistem mutu sebelumnya. Artinya dengan aplikasi TQM secara tepat dan optimal niscaya produk yang dihasilkan oleh pendidikan tinggi Islam dalam hal ini PTAIS khususnya

niscaya akan semakin meningkat, karena didukung oleh adanya komitmen dan perhatian yang besar dari pengelola PTAIS tersebut terhadap mutu yang akan dihasilkannya, baik pada jajaran manajemen operasional maupun manajemen strategis selaku pembuat dan pelaksana kebijakan mutu pendidikan tingginya.



Gambar.2.8. Hirarki Konsep Mutu

Diadaptasi dari ***Total Quality Management in Education*** karya Sallis (2001: 47)

4. Kajian Otonomi Perguruan Tinggi

a. Makna Otonomi Perguruan Tinggi

Kajian otonomi perguruan tinggi, termasuk di dalamnya untuk pengelolaan pendidikan tinggi Islam di PTAIS dalam pandangan penulis merupakan embrio dari lahirnya gerakan reformasi pendidikan sekaligus semangat otonomi pendidikan yang mulai bergulir sejak akhir tahun 1998, walaupun secara subtansial, operasionalisasi semangat otonomi perguruan tinggi itu sendiri sudah lama dihayati dan diaplikasikan oleh perguruan tinggi swasta termasuk dalam hal ini PTAIS itu sendiri, karena platform pendidikan tingginya yang dari awal memang berbasis kepada kemandirian institusi yang bersifat independen. Namun

menurut penulis, kajian otonomi perguruan tinggi ini menjadi semakin signifikan karena di samping perguruan tinggi negeri seperti UI, ITB, UGM, Undip, Unair, UIN, IAIN dan lain sebagainya diberi kewenangan yang luas sebagai sebuah institusi pendidikan dengan konsekuensi semakin minimnya bantuan dana operasional pendidikan tingginya dari pemerintah, berbagai perguruan tinggi negeri tersebut akan semakin 'membuka diri' dalam percaturan kompetisi dunia pendidikan tinggi terutama dengan PTS atau PTAIS yang semakin sengit dan tak terbantahkan, melalui berbagai inovasi strategi rekrutmen mahasiswa hingga inovasi manajemen pendidikan tingginya, yang tak jarang membuat banyak perguruan tinggi swasta termasuk PTAIS yang terpaksa 'gulung tikar', karena tidak memiliki daya kompetitif yang tinggi.

Secara konseptual, Tilaar (2001c: 24) memberikan konseptualisasi makna otonomi pendidikan termasuk dalam hal ini pendidikan tinggi bagi perguruan tinggi sebagai sebuah pelimpahan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola perguruan tinginya. Ia menegaskan bahwa:

> Otonomi pendidikan tinggi pada dasarnya merupakan proses pemberian kewenangan yang lebih besar ke pemerintah daerah dalam alokasi anggaran dan perencanaan pendidikan di daerah, serta pemberian kewenangan yang lebih besar pada satuan institusi pendidikan dalam manajemen SDM tenaga pendidik, pendanaan, pemilihan pimpinan institusi pendidikan, serta manajemen proses belajar-mengajar yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pendidikan di masing-masing institusi pendidikan di daerah termasuk dalam hal ini bagi institusi perguruan tinggi.

Otonomi daerah merupakan pereduksian peran pusat dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada daerah untuk menata wilayahnya. Tujuannya adalah mendekatkan proses pengambilan keputusan kepada masyarakat agar kebijakannya lebih diterima dan produktif dalam melayani masyarakat, termasuk di antaranya dalam pengelolaan program pendidikan tinggi yang ada di perguruan tinggi. Dalam konteks itu, pendidikan tinggi Islam di PTAI terlebih PTAIS menjadi salah satu bagian dari bagian pengelolaan perguruan tinggi dimana PTAI memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola institusi pendidikan tingginya, baik negeri maupun swasta.

Momen otonomi perguruan tinggi ini menjadi ruang yang semakin luas bagi daerah khususnya PTAI yang bersangkutan dalam menata kebijakan sektor pendidikan tingginya. Di masa lalu, peran pusat yang dominan telah mengakibatkan disfungsi pendidikan kita menjadi indoktrinasi politik dan kepentingan penguasa melalui kebijakannya. Pendekatan sistem yang sentralistik juga mengakibatkan amburadulnya manajemen dan administrasi pendidikan kita. Misalnya, kebocoran penggunaan dana pendidikan yang kurang akuntabel dimana para pelanggannya diberi kesempatan untuk menempuh ujian ulang dengan biaya keuangan negara dan kebanyakan di antaranya diluluskan. Indikasi lain, adalah tumpang tindihnya administrasi institusi perguruan tinggi dengan pemerintah sehingga acapkali banyak kebijakan kampus yang justru terdistorsi oleh kepentingan politis Pemerintah Pusat. Dengan adanya otonomi perguruan tinggi ini diharapkan peran dan kewenangan PTAI di Indonesia khususnya swasta akan menjadi lebih produktif dan optimal.

Dari catatan Bank Dunia (1998), pendidikan dengan sistem sentralistik itu telah menciptakan masalah serius. Manajemen pendidikan dengan program, perencanaan dan pembiayaan pendidikan terpusat telah berakibat pada rendahnya kualitas pendidikan nasional. Kita bisa menyimak bagaimana rendahnya mutu pendidikan kita dari laporan *Human Development Index Report* (2007). Pembangunan pendidikan di Indonesia menurut laporan tersebut, tertinggal jauh dari negara-negara di Asia Tenggara. Indonesia berada pada urutan ke 105, jauh di bawah Singapura (22), Brunei (25), Malaysia (56), Thailand (67) dan Sri Lanka (90).

Gambaran di atas telah memunculkan tuntutan agar sistem pendidikan disesuaikan dengan dinamika zaman dalam menghadapi masa depan, menuju Indonesia Baru sejalan dengan sistem pemerintahan sekarang yaitu otonomi daerah. Tentu saja, ini menuntut adanya paradigma baru dalam pendidikan, termasuk paradigm pendidikan tinggi nasional di Indonesia ini. Menurut Tilaar (1999a: 76) paradigma baru sistem pendidikan nasional tersebut di antaranya meliputi:

1) Pengembangan dan pemantapan sistem pendidikan nasional dengan menitikberatkan pada pemberdayaan lembaga pendidikan melalui pemberian otonomi seluas-luasnya.
2) Pengembangan sistem pendidikan nasional yang terbuka bagi keragaman budaya dan masyarakat dalam implementasinya.
3) Program pendidikan nasional hendaknya dibatasi hanya pada upaya pelestarian integritas bangsa.

Untuk terlaksananya paradigma di atas menurut penulis diperlukan program-program yang mendukung ke arah upaya pencapaian tersebut. Di antara program-program tersebut di

antaranya adalah: ***Pertama***, mempersiapkan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan di daerah yang meliputi SDM, organisasi, fasilitas dan program kerja sama antar lembaga di daerah. ***Kedua***, debirokratisasi (demokratisasi) penyelenggaraan pendidikan dengan restrukturisasi departemen pusat agar lebih efisien dan secara bersangsur-angsur memberikan otonomi dalam penyelenggaran pendidikan pada tingkat institusi pendidikan (otonomi lembaga). ***Ketiga***, otonomi penyelenggaraan pendidikan nasional yang dilakukan bertahap, mulai dari provinsi, kabupaten/kota dengan penyediaan SDM, dana, sarana dan prasarana yang memadai pada daerah disertai dengan adanya panduan, arahan dan monitoring dari pusat. ***Keempat***, penghapusan peraturan perundang-undangan yang menghalangi inovasi dan eksperimen menuju sistem pendidikan yang berdaya saing di masa depan. ***Kelima***, otonomi bagi perguruan tinggi secara lebih luas untuk mengatur diri sendiri dan peran masyarakat untuk ikut menentukan kebijakan pendidikan yang diwadahi dalam bentuk kerjasama antar perguruan tinggi, baik swasta maupun negeri sekaligus peranserta masyarakat industri dan pengguna jasa pendidikan untuk perguruan tinggi. Fungsi pengawasan yang diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik serta adanya otonomi pendidik untuk menentukan metode dan sistem evaluasi belajar pembelajarannya yang lebih inovatif dan konstruktif.

Sistem otonomi pendidikan, satu sisi banyak kalangan yang meresponnya sebagai kebijakan yang progresif bagi dunia pendidikan di Indonesia. Namun, ada juga sejumlah kalangan yang masih berpolemik mengenai eksistensi kebijakan otonomi pendidikan tersebut. Mengingat kompleksitas problem yang

muncul sebagai dampak dari kebijakan tersebut juga dirasa tidak sedikit dan tidak mudah untuk diselesaikan secara cepat. Beberapa waktu yang lalu di salah satu media elektronik, Indra Djati Sidi (*Repuplika*, 17 Agustus 2008), salah satu tokoh pendidikan nasional mengemukakan bahwa "Sistem otonomi dalam manajemen tenaga pendidikan telah mempersulit upaya mobilisasi tenaga pendidik dari satu daerah ke daerah lain." Menurutnya, manajemen tenaga pendidik perlu segera dikembalikan pengaturannya kepada pemerintah pusat agar dapat terkoordinasi dengan baik. Sebabnya, fakta menunjukkan bahwa yang terjadi selama otonomi manajemen tenaga pendidik, di daerah perkotaan jumlah tenaga pendidik cenderung berlimpah dengan kualitas yang cukup baik. Sementara di wilayah pedesaan mengalami kekurangan dan kualitasnya pun tidak memadai, karenanya kurang mampu bersaing. Dan tambahnya, sistem otonomi pendidikan menghambat terjadinya distribusi tenaga pendidik yang merata ke berbagai wilayah. Tujuan dari sentralisasi ini untuk pemerataan jumlah tenaga pendidik di daerah demi meningkatkan dan mempertahankan mutu pendidikan.

Pendapat tersebut, menurut penulis selintas memang menarik bagi kepentingan daerah, karena berujung pada peningkatan kualitas pendidikan di daerah. Namun, dari sisi kepentingan otonomi, ini dapat menimbulkan kerancuan sistem manajemen tenaga pendidik dengan sejumlah sistem pendidikan lainnya yang tetap diatur secara desentralistik. Dan gagasan semacam itu senada dengan pertimbangan lahirnya beberapa UU ataupun PP yang mencerminkan keinginan pusat untuk mengambil perannya dalam mengatur kembali beberapa sektor penting, seperti kehutanan dan kepegawaian dengan cara yang sentralistik pula.

Pusat hendaknya berhati-hati menyampaikan pandangan semacam itu karena dapat menimbulkan beragam interpretasi terhadap perundang-undangan yang telah ada. UU yang ada pun secara intrinsik menyiratkan bahwa gagasan sentralisasi manajemen tenaga pendidik tersebut apabila diterapkan akan menimbulkan bertambah panjangnya disharmoni pusat-daerah. Belum lagi bila hal tersebut dikonfrontasikan dengan UU No.28 Tahun 2004 tentang Yayasan yang selama ini menjadi basis pijakan bagi PTAIS di Indonesia dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi Islamnya yang nota bene memiliki independensi yang jauh lebih luas disbanding PTAIN atau PTN di Indonesia. Oleh karena itu, pemecahan masalah di sektor pendidikan yang dimaksud tersebut tidak bisa dengan cara resentralisasi. Sebab, peran pusat dalam era otonomi daerah kini, pada dasarnya bukan lagi sebagai regulator, tapi fasilitator. Selain itu, dalam konteks otonomi, hierarki pengelolaan pendidikan dalam pengambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik. Kedudukan lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi Islam harus berada di atas lembaga pemerintah. Dengan demikian, kita perlu menggali kembali potensi partisipasi peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Cara ini sebenarnya telah menjadi komitmen pemerintah dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di negeri kita. Mengkaji pernyataan Indra Jati Sidi tersebut, setidaknya menurut penulis, ada tiga hal yang perlu dilakukan pemerintah daerah kita agar pengelolaan mutu dan pemerataan pendidikannya di daerah semakin lebih baik, di antaranya: ***Pertama***, peningkatan kemampuan inovasi dan pembuatan jaringan bagi proses pendidikan. Daerah mesti membuka diri secara fleksibel bagi keluar masuknya tenaga pendidikan maupun calon maha-

siswa ke daerahnya agar terjadi proses interaksi mutualisme. Ini untuk menghindari terjadinya *inbreeding* kedaerahan. ***Kedua***, menjamin kesejahteraan tenaga pendidikan dalam hal ini dosen, sehingga ia bangga dengan profesinya dan bertugas secara profesional. Dengan cara itu, di mana pun dosen (tenaga pendidik) ditempatkan tetap akan menarik minatnya, karena seimbang dengan pengorbanannya. Dan tugasnya dalam mempersiapkan *output* berwawasan keunggullan dan berdaya saing akan terlaksana dengan baik. ***Ketiga***, tidak mengabaikan anak didik sebagai "subyek" untuk menjadi manusia unggul dan bermutu yang akan memberdayakan daerah. Pemda perlu mengalokasikan APBD–nya pada pendidikan dengan jumlah yang memadai di samping APBN dalam rangka pemerataan pendidikan tinggi di pelosok daerahnya. Termasuk yang kurang mampu mendapatkan beasiswa.

Dalam konteks otonomi perguruan tinggi ini pula, penulis juga memandang adanya perubahan orientasi pendidikan dari skema orientasi pendidikan di masa lalu (zaman orde baru) hingga saat ini pasca bergulirnya reformasi pendidikan di Indonesia. Hal ini selaras dengan asumsi dasar yang dibangun oleh Tilaar (2009e: 197) dalam tabel di bawah ini yang memberikan indikasi adanya perubahan orientasi peran pendidikan tersebut sebagai berikut:

Tabel.2.1. Perubahan Peran Negara dalam Pendidikan

PERAN	MASA LALU	SEKARANG DAN MASA DEPAN
Pemerataan pendidikan	Berorientasi target	Berorientasi kualitas

Kualitas	Dicapai melalui evaluasi dan standarisasi semu melalui ujian terpusat dan kurikulum baku yang bersifat nasional	Sebagai prioritas utama yang sesuai dengan kebutuhan daerah
Proses	Tidak dipentingkan; yang penting ialah tercapainya target kuantitatif	Sangat penting karena yang dipentingkan ialah perubahan tingkah laku dan *outcomer* pendidikan
Metodologi	Indoktrinasi	Dialogis
Manajemen	Negara dan birokrasinya memegang peranan sentral	Manajemen berpusat pada institusi pendidikan
Pelaksanaan servis pendidikan	Pelaku utama	Pemerintah sebagai partner yang cukup menetapkan arah
Perubahan sosial	Terarah dan opresif	Demokrasi dan *grass-root*
Perkembangan demokrasi	Menentukan bingkai kehidupan berdemokrasi terbatas pada prosedur	Mengembangkan perubahan tingkah laku demokratis secara subtantif
Perkembangan sosial ekonimi masyarakat setempat	Bukan menjadi bahan pertimbangan penyusunan kurikulum. Ditentukan oleh pemerintah pusat	Salah satu komponen pokok penyusunan kurikulum. Berakar dari budaya dan agama setempat
Perkembangan nilai-	Pemaksaan dari atas	Pendekatan multikul-

nilai moral dan agama	dan bersifat formalitas. Mengabaikan identitas daerah	tural
Nasionalisme	Seluruhnya menanggung pembiayaan pendidikan. Dana sebagai alat pelestarian kekuasaan pemerintah	Selektif sebagai lembaga pemersatu nasional dalam pemerataan, kualitas, dan persatuan nasional

Akhirnya, agar peran dan tuntutan di atas dapat terselenggara dengan baik dan terarah, pusat perlu mengupayakan supervisi dan monitoring dalam pelaksanaannya sehingga program pendidikan termasuk dalam hal ini program pendidikan tinggi yang dikelola oleh perguruan tinggi di daerah, lebih khusus lagi PTAIS dapat tercapai. Dengan demikian, pusat tidak perlu melakukan sentralisasi pendidikan termasuk dalam hal ini manajemen tenaga pendidiknya yang pada implementasinya nanti akan menimbulkan distorsi di sektor pendidikan serta melenceng dari potensi, tuntutan, dan kebutuhan pendidikan tinggi di negeri ini.

b. Landasan Yuridis Otonomi Perguruan Tinggi Islam

Kajian landasan yuridis otonomi perguruan tinggi Islam ini oleh penulis dispesifikasikan kepada landasan yuridis pengelolaan pendidikan tinggi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) tanpa menafikan dampak implementasi UU Otonomi Daerah yang secara implisit memberikan kewenangan yang tinggi bagi PTN/PTAIN dalam mengelola lembaga pendidikan tingginya sebagaimana telah dijelaskan

sebelumnya. Orientasi kajian ini tentunya berpijak pada obyek penelitian yang dilakukan oleh penulis, yaitu di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang notabene eksistensi keduanya merupakan PTAIS. Landasan yuridis kajian otonomi perguruan tinggi Islam swasta ini pada prinsipnya berpijak pada UU No.28 Tahun 2004 Jo. UU No.16 Tahun 2001 Tentang Yayasan. Yayasan secara aplikatif merupakan lembaga swasta yang memiliki hak hukum untuk menyelenggarakan suatu usaha melalui pemberdayaan unit usaha yang didirikannya, termasuk dalam hal ini usaha di bidang pendidikan tinggi. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam Penjelasan Pasal 8 UU No. 28 Tahun 2004 Jo. UU No.16 Tahun 2001 Tentang Yayasan yang menyatakan; "Kegiatan usaha dari badan usaha yayasan mempunyai cakupan yang luas, termasuk antara lain hak asasi manusia, kesenian, olah raga, perlindungan konsumen, pendidikan, lingkungan hidup, kesehatan, dan ilmu pengetahuan." Hal ini sekaligus menegaskan bahwa yayasan hanya bisa menjalankan usahanya di suatu bidang termasuk pendidikan tinggi manakala memiliki unit usaha di bidang pendidikan tinggi juga. Hal ini pun sesuai dengan penjelasan Pasal 3 Ayat 1 UU No.28 Tahun 2004 Jo. UU No.16 Tahun 2001 yang menegaskan bahwa:

> "Ketentuan dalam ayat ini dimaksudkan untuk menegaskan bahwa yayasan tidak digunakan sebagai wadah usaha dan Yayasan tidak dapat melakukan kegiatan usaha secara langsung tetapi harus melalui badan usaha yang didirikannya atau melalui badan usaha lain dimana Yayasan menyertakan kekayaannya."

Dalam konteks itulah secara organisatoris, yayasan yang dalam Ketentuan Umum Pasal 2 UU No.28 Tahun 2004 Jo. UU No.16 Tahun 2001 tersebut memiliki organ yang terdiri atas Pembina, Pengurus, dan Pengawas, menurut penulis dalam aplikasinya memiliki kewenangan yang berbeda-beda. Secara subtantif kewenangan masing-masing organ tersebut dapat penulis jelaskan secara sederhana sebagai berikut; ***Pertama***, Pembina memiliki kewenangan memutuskan perubahan Anggaran Dasar; mengangkat dan memberhentikan anggota Pengurus dan anggota Pengawas; menetapkan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan; mengesahkan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan; dan menetapkan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan (Pasal 28 Ayat 2). ***Kedua***, adapun pengurus memiliki kewenangan sebagai pelaksana kepengurusan Yayasan yang tidak boleh merangkap sebagai Pembina atau Pengawas (Pasal 31). ***Ketiga***, adapun Pengawas memiliki kewenangan untuk melakukan pengawasan sekaligus memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan (Pasal 40).

Dalam konteks otonomi perguruan tinggi di lingkungan PTAIS di Indonesia khususnya kaitannya dengan kewenangan ketiga organ Yayasan tersebut (Pembina, Pengurus dan Pengawas) sebagaimana dideskripsikan dalam UU No.28 Tahun 2004 Jo.UU No.16 Tahun 2001 Tentang Yayasan tersebut, menurut penulis semakin jelaslah bahwa Pengurus Yayasanlah yang memiliki kewenangan untuk menjalankan roda kebijakan pendidikan tinggi Islam di lingkungan PTAIS. Namun begitu, dalam aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, Pengurus yayasan PTAIS (termasuk dalam hal ini UII dan UMY),

haruslah mengangkat Pelaksana Kegiatan Yayasan sebagai kepanjangan fungsi Pengurus Yayasan dalam rangka menjalankan program pendidikan tinggi Islamnya. Hal ini sesuai dengan Pasal 35 Ayat 3 yang menegaskan: "Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Pengurus dapat mengangkat dan memberhentikan pelaksana kegiatan Yayasan." Dari penjelasan itu dapat ditegaskan bahwa rektorat di tingkat institusi selevel universitas ataupun institut di lingkungan PTAIS pada dasarnya merupakan pelaksana kegiatan yayasan di bidang pendidikan tinggi.

Deskripsi tersebut setidaknya menurut penulis memberikan implikasi sejumlah rumusan batasan wewenang akademis yang dimiliki oleh masing-masing organ Yayasan PTAIS itu secara operasional. ***Pertama***, Pembina Yayasan di lingkungan PTAIS memiliki batasan wewenang pada aspek penentuan kebijakan dan program pendidikan tinggi Islam secara umum yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar Yayasan yang bersangkutan. ***Kedua***, Pengurus yayasan melalui Pelaksana Kegiatan Yayasan yaitu Rektorat berwenang untuk menjalankan roda kebijakan dan program pendidikan tinggi yang telah disepakati bersama dalam rangka mewujudkan tujuan didirikannya Yayasan di bidang pendidikan dengan mengedepankan asas akuntabilitas (pertanggungjawaban) kepada Pembina Yayasan, baik yang bersifat tahunan maupun di akhir masa kepengurusan Yayasan. Hal ini sebagaimana yang terjadi baik di UII maupun UMY walaupun masing-masing yayasan perguruan tinggi memiliki batasan wewenang yang berbeda pada aspek tertentu. ***Ketiga***, Pengawas Yayasan dalam aplikasinya lebih banyak berfungsi untuk mengawasi jalankan

roda kegiatan yayasan di bidang pendidikan tinggi yang dijalankan oleh Pengurus Yayasan melalui Pelaksana Kegiatan Yayasan agar kebijakan dan program pendidikan tinggi Islam yang telah disepakati dan direncanakan dalam forum yayasan tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh seluruh stakeholder yang ada, khususnya tujuan pendidikan tinggi yang telah dirumuskan bersama sebagai platform sekaligus identitas PTAIS itu sendiri.

c. Prinsip-Prinsip Aplikasi Otonomi Perguruan Tinggi

Penerapan otonomi perguruan tinggi termasuk dalam hal ini bagi PTAIS tentunya akan membawa konsekuensi yang cukup tinggi manakala mampu dikelola secara profesional, tepat dan matang. Namun, hal itu menurut penulis tentunya dibutuhkan prinsip-prinsip dasar yang dapat dijadikan pedoman aplikatif dalam rangka mendorong proses otonomi perguruan tinggi tersebut dapat berjalan secara optimal. Dalam konteks itulah, secara konseptual, menurut Fuller (2000: 96), terdapat dua jenis otonomi pendidikan yang secara subtansial merupakan prinsip dasar dari otonomi pendidikan termasuk dalam hal ini bagi institusi perguruan tinggi Islam (PTAI), yaitu:

> *First, autonomy of authority in educational policy sector and its direct financials from government to local educational institution to manage its resources and programs. Second, autonomy of education on distributing authority between internal units in the colleges.*

Konsep otonomi pendidikan yang pertama terutama berkaitan dengan otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, sedangkan konsep otonomi pendidikan yang memfokuskan pada pemberian kewenangan yang lebih besar pada tingkat institusi pendidikan

dilakukan dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Tujuan dan orientasi dari otonomi perguruan tinggi sangat bervariasi berdasarkan pengalaman otonomi pendidikan yang dilakukan di beberapa negara Amerika Latin, di Amerika Serikat dan Eropa. Jika yang menjadi tujuan adalah pemberian kewenangan di sektor pengelolaan pendidikan tinggi yang lebih besar kepada perguruan tinggi di daerah, maka fokus otonomi pendidikan yang dilakukan adalah pada pelimpahan kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah lokal atau kepada institusi pendidikan tinggi itu sendiri. Implisit ke dalam strategi otonomi pendidikan yang seperti ini adalah target untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya (*institutional resources*; dana pendidikan yang berasal dari pemerintah dan masyarakat).

Di lain pihak, jika yang menjadi tujuan otonomi perguruan tinggi dalam mengelola pendidikan tingginya adalah peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan kualitas dari hasil pendidikannya tersebut, maka otonomi perguruan tinggi lebih difokuskan pada reformasi sistem pendidikan di perguruan tinggi. Partisipasi orang tua dalam proses pendidikan dianggap merupakan salah satu faktor yang paling menentukan. Dalam kenyataannya, otonomi perguruan tinggi yang dilakukan di banyak negara merupakan bagian dari proses reformasi pendidikan secara keseluruhan dan tidak sekedar merupakan bagian dari proses otonomi daerah dan otonomi fiskal. Otonomi perguruan tinggi akan meliputi suatu proses pemberian kewenangan yang lebih luas di bidang kebijakan pendidikan tinggi dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah lokal dan pada saat yang bersamaan kewenangan yang lebih besar juga diberikan pada

tingkat satuan pendidikan tinggi yang bersangkutan (perguruan tinggi) termasuk dalam hal ini bagi PTAI.

Dari pengalaman negara-negara maju (OECD) dan beberapa negara Amerika Latin yang telah melakukan otonomi perguruan tinggi dapat ditarik suatu benang merah yang memberikan kesimpulan sebagai berikut. Di negara-negara yang tergabung dalam OECD, kewenangan-kewenangan dalam hal: penentuan buku pelajaran, metode pembelajaran, tanggung jawab dalam pelaksanaan rencana pengembangan dan pengelolaan pendidikan tinggi cenderung berlaku di tingkat institusi perguruan tinggi tersebut dan tidak tergantung pada tingkat otonomi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sedangkan pengamatan di negara-negara Amerika Latin menyimpulkan bahwa kewenangan dalam menentukan kurikulum inti tetap berada pada pemerintah pusat, demikian pula dengan kewenangan dalam melaksanakan ujian-ujian yang diberlakukan di tingkat perguruan tinggi. Kesimpulan ini berlaku secara umum di negara-negara Amerika Latin, dan tidak tergantung pada tingkat otonomi dalam penyelenggaran pemerintahan dari masing-masing negara.

Otonomi perguruan tinggi yang terjadi di negara-negara Amerika Latin tersebut merupakan bagian dari otonomi di bidang politik dan fiskal penyelenggaraan pemerintahan, dari sistem pendidikan yang sentralistik ke sistem yang memberikan kewenangan lebih besar pada pemerintah daerah dan sistem yang melibatkan partisipasi masyarakat.

Otonomi perguruan tinggi diharapkan akan mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan, meskipun studi empiris tentang hal ini di negara-negara Amerika Latin belum dapat dilakukan karena keterbatasan data. Salah satu cara dalam

mempersiapkan otonomi perguruan tinggi adalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses dan hasil pendidikan tingginya, khususnya dari perguruan tinggi unggulan. Pada tahun 1997, Foskett dan Lumby (2003: 21) menyimpulkan bahwa:

> *Qualified higher colleges have several characteristics: strong leadership, educators staff with high qualification and commitment, focus on education process, and responsibilities toward outputs of higher education gotten.*

Proses otonomi sektor pendidikan tinggi bagi perguruan tinggi yang meliputi pemberian kewenangan yang lebih besar ke pemerintah daerah dalam alokasi anggaran dan perencanaan pendidikan tinggi, serta pemberian kewenangan yang lebih besar pada institusi perguruan tinggi dalam manajemen tenaga pendidikan, pendanaan, pemilihan pimpinan perguruan tinggi, serta manajemen pendidikan yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pendidikan.

5. Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

a. Makna Manjemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam

Menejemen mutu program pendidikan tinggi merupakan salah satu pembahasan dari manajemen pendidikan tinggi yang merupakan rangkain kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan program pendidikan tinggi secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan perguruan tinggi tertentu yang diimplementasikan berdasarkan prinsip *total quality mana-*

gement (manajemen mutu terpadu) yang berorientasi pada pencapaian mutu program pendidikan tingginya.

Menejemen mutu terpadu (*total quality manajement*) sebagai basis aplikatif dari manajemen mutu program pendidikan sebagaimana telah sedikit dibahas pada poin sebelumnya merupakan usaha menciptakan kultur mutu yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu program, sebagaimana dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *in Search of Excellence* (Sallis, 2001: 53), bahwa 'Pelanggan adalah raja (*customer is the king*)' (dalam hal ini utamanya mahasiswa dalam proses pembelajaran). Dalam konteks perguruan tinggi Islam, konsep ini disesuaikan dengan perubahan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa pendidikan tingginya agar memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Hal ini sekaligus menegaskan bahwa standar dan prosedur mutu program dalam aplikasi TQM di perguruan tinggi Islam tidak boleh statis, namun dinamis, dalam arti dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan kompetisi pendidikan tinggi yang tengah berkembang pula sebagaimana terjadi di era otonomi pendidikan saat ini.

Secara lebih komprehensif Miller dan Innis (1996: 31-34) menegaskan bahwa dalam konsep manajemen mutu terdapat 5 hal penting yang sangat mendukung terwujudnya mutu pendidikan termasuk dalam hal ini bagi mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Beberapa hal tersebut mencakup:

1) *continuous improvement*
2) *quality assurance with good standart*
3) *culture change*
4) *upside-down organization*

5) *keeping close to the customer*

Kelima hal yang dikemukakan oleh kedua tokoh tersebut secara lebih komprehensif dapat penulis deskripsikan dan jelaskan sekaligus mengaitkannya dengan pentingnya aplikasi kelima hal tersebut dalam dunia pendidikan tinggi Islam khususnya di PTAIS yang nota bene sangat memerlukan adanya inovasi manajemen pendidikan tinggi yang betul-betul dapat mendorongnya kearah PTAIS yang survival dan kompetitif. Deskripsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Hal itu mengandung pengertian bahwa pihak pengelola dalam hal ini perguruan tinggi Islam khususnya PTAIS haruslah senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan tingginya telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa perguruan tinggi Islam senantiasa harus memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan pendidikan tingginya.
2) Menentukan standar mutu (*quality assurance with good standart*). Upaya ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan perguruan tinggi Islam (PTAIS) yang bersangkutan. Standar mutu pendidikan tinginya misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran yang ada di PTAIS tersebut.
3) Perubahan kultur (*culture change*). Hal ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional per-

guruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) khususnya mulai dari pimpinan perguruan tinggi (semisal rektor, ketua yayasan dan lain sebagainya), staf, mahasiswa, hingga masyarakat pengguna jasa pendidikan tingginya sehingga mutu hasil maupun proses pembelajaran akan senantiasa terjamin dan unggul. Perubahan kultur ke arah kultur mutu tersebut dilandasi dengan hubungan interpersonal yang efektif, konstruktif, penuh motivasi serta harmonis yang dilanjutkan dengan permusan visi, dan misi organisasi institusi pendidikan bagi PTAIS tersebut.

4) Perubahan organisasi (*upside-down organization*). Perubahan ini lebih mengarah pada sistem atau struktur organisasi yang ada di perguruan tinggi agama Islam (PTAIS) itu sendiri sekiranya diperlukan adanya perubahan organisasi agar lebih efektif, efisien dan produktif. Perubahan organisasi yang meliputi sistem atau stuktur di tubuh perguruan tinggi Islam (PTAIS) tersebut pada dasarnya juga merupakan upaya untuk menjaga, memelihara sekaligus meningkatkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi secara lebih kondusif, harmonis dan optimal. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan dan tanggungjawab tentunya.
5) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Dasarnya adalah bahwa organisasi perguruan tinggi agama Islam menghendaki kepuasan pelanggan, oleh karena itu diperlukan upaya untuk mempertahankan hubungan baik (*good relation*) dengan para pelanggan pengguna jasa pendidikan tingginya. Atau dengan kata lain, konsep *public relation* yang baik menjadi suatu keharusan bagi PTAIS yang in-

gin survive dan eksis dalam kancah kompetisi pendidikan tinggi yang semakin pesat saat ini.

Selain hal-hal tersebut diatas, Sallis (2001: 82) dan William (1991: 67) menambahkan ada 3 hal penting pula yang merupakan prinsip dasar dari manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dapat dikembangkan dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini termasuk bagi PTAIS di Indonesia, yaitu:

1) *Every staff has extensive opportunities to give contributions with innovations and creativities among together toward improving educational quality, with identifiying its weaknesses and solving it;*
2) *Team collaboration is principil on solving every problem to improve quality, and;*
3) *Giving priority to develop confortablel and motivated situation and management with bottom-up and top-down approachs.*

Ketiga hal tersebut menurut penulis, setidak-tidaknya memberikan suatu gambaran yang penting bahwa untuk mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam terutama di PTAIS secara lebih optimal diperlukan adanya ruang gerak yang lebih leluasa bagi setiap komponen yang ada di perguruan tinggi tersebut untuk terus bersama-sama melakukan kreativitas dan inovasi di bidang pendidikan yang didukung dengan kerjasama seluruh komponen perguruan tinggi sebagai sebuah tim yang padu serta menjalankan prinsip manajemen yang fleksibel dan dinamis yang mampu mengakomodasi seluruh aspirasi, kepentingan, kebutuhan dan strategi yang ada, baik di tingkat manajemen strategis selaku penentu dan pembuat

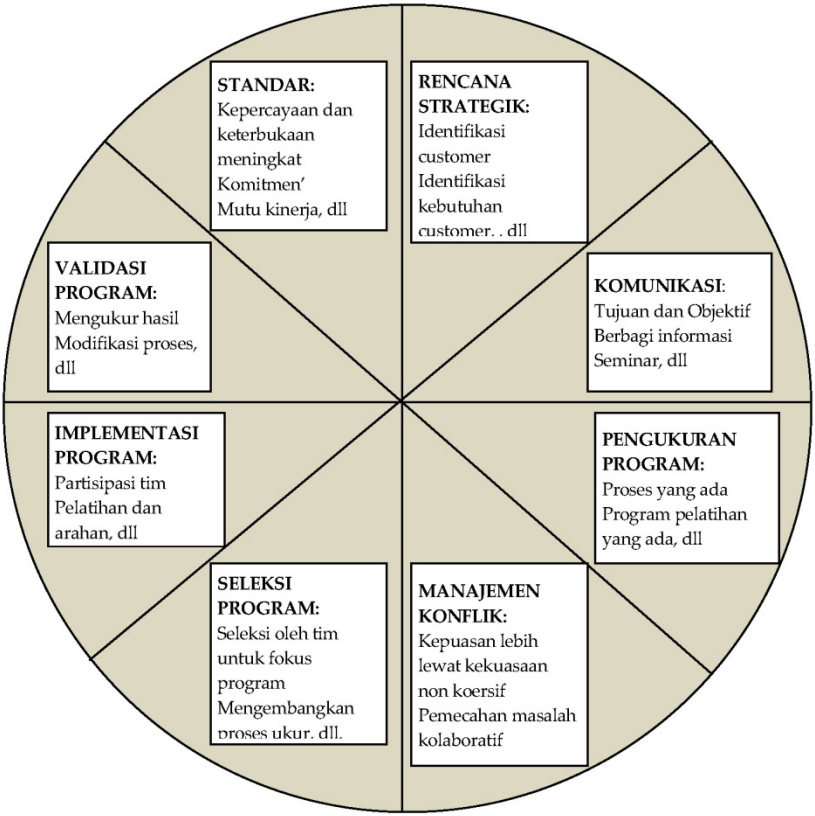
kebijakan mutu program maupun manajemen operasional selaku pelaksana kebijakan mutu program di perguruan tinggi tersebut. Dengan kata lain, menurut penulis, adanya fleksibilitas dalam pengelolaan mutu program pendidikan tinggi di PTAIS merupakan sesuatu yang penting untuk dipertimbangkan dan dilakukan. Hal ini pun juga selaras dengan prinsip mutu sebagaimana termaktub dalam ISO 9001:2008.

Manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di PTAIS sebagai sebuah proses juga berjalan seperti siklus yang saling berkaitan antar satu bagian dengan bagian yang lainnya. Roda siklus implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam tersebut menunjukkan adanya pola kerja yang bersifat sistemik. Dalam konteks itu, Arcaro (1995: 97) menegaskan bahwa siklus manajemen mutu program pendidikan berbasis *total quality management* mencakup beberapa tahapan, yaitu; *"1). Deciding standart, 2). Deciding strategic plans, 3). Building communication, 4). Measuring programs, 5). Conflict management, 6). Celecting programes, 7). Implementing programs, serta 8). Doing validation to programs."*

Kedelapan siklus manajemen mutu program pendidikan tinggi tersebut dapat penulis dideskripsikan sebagai berikut; *pertama*, menentukan standar. Siklus ini penting dilakukan dalam proses manajemen apapun terlebih manajemen mutu dimana orientasi pada tahap ini adalah untuk membangun kepercayaan dan keterbukaan, sekaligus meningkatkan komitmen, dan mutu kinerja seluruh komponen yang ada di perguruan tinggi (PTAIS). *Kedua*, menentukan rencana strategik. Tahapan ini pada prinsipnya dilakukan untuk mengidentifikasi customer, identifikasi kebutuhan customer, dan lain sebagainya dalam

rangka menguatkan posisi strategis perguruan tinggi di kalangan masyarakat. *Ketiga*, membangun komunikasi. Tahapan ini tidak lain diorientasikan untuk penguatan sekaligus penyamaan ttujuan dan informasi di seluruh jajaran manajemen perguruan tinggi, mulai dari tingkat unit terbawah hingga manajemen puncak (rektorat). *Keempat*, melakukan pengukuran program. Tahapan ini untuk mengetahui sejauhmana efektivitas proses pelaksanaan mutu program itu berlangsung di perguruan tinggi tersebut sekaligus mengembangkan program pelatihan untuk mendukung pencapaian tujuan program yang telah direncanakan sebelumnya. *Kelima*, manajemen konflik. Tahapan ini pada prinsipnya digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan tinggi secara tepat, sekaligus mengembangkan berbagai strategi pemecahan masalah secara kolaboratif yang melibatkan seluruh komponen yang ada, sehingga mendapatkan hasil pemecahan masalah yang optimal pula. *Keenam*, seleksi program. Tahapan ini dilakukan oleh tim untuk fokus program, sekaligus mengembangkan proses ukur terhadap program pendidikan yang tengah berlangsung di perguruan tinggi. *Ketujuh*, implementasi program. Tahapan ini menuntut adanya partisipasi tim secara aktif dan produktif agar program yang direncanakan dapat terlaksana secara lebih optimal yang diiringi dengan pelatihan dan arahan agar proses pelaksanaan program dapat berjalan secara lebih berkualitas dan unggul. Dan *kedelapan*, validasi program. Tahapan ini juga penting untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan atau hasil dari program yang dilaksanakan tersebut, sekaligus melakukan modifikasi prosesnya agar ke depan pelaksanaan program pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat lebih optimal serta menghasilkan produktivitas yang tinggi dan berkualitas pula.

Secara sederhana proses siklus manajemen mutu program pendidikan tersebut dapat dijelaskan melalui gambar di bawah ini.



Gambar.2.9. Siklus Manajemen Mutu Terpadu untuk Pendidikan

Sumber: Tampubolon, (2001:97)

Mutu pendidikan tinggi di Indonesia yang selama ini berada pada tingkat yang cukup rendah menurut penulis juga disebabkan oleh karena manajemennya yang terlalu tersentralisasi sehingga mereduksi daya kreativitas lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Indonesia termasuk dalam hal ini lembaga pendidikan Islamnya.

Dalam konteks desentralisasi pendidikan saat ini, maka diperlukan adanya kebijakan manajemen pendidikan tinggi yang lebih memberdayakan bagi masyarakat secara lebih luas. Oleh karena itulah, pemerintah membuat beberapa kebijakan pokok tentang penataan sistem pendidikan tinggi atau manajemen pendidikan tinggi (Tilaar, 2009d:47) yang mencakup;

1) Meningkatkan otonomi manajemen agar kreativitas, keahlian dan produktivitas civitas akademika dapat ditingkatkan. Syaratnya memberikan otonomi yang luas pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya.
2) Meningkatkan mekanisme kerjasama antara pendidikan tinggi dan masyarakat pengguna hasil pendidikan tinggi tersebut.
3) Meningkatkan kualitas sistem akreditasi di lingkungan pendidikan tinggi.
4) Menertibkan lembaga-lembaga pendidikan yang tidak bermutu misalnya dalam pemberian gelar dan jabatan akademik.
5) Meningkatkan lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan evaluasi diri (*self evaluation*).

Upaya-upaya selama ini untuk memperbaiki mutu manajemen pendidikan tinggi memang sudah mulai dilaksanakan seperti peninjauan kembali kelembagaan dan fungsi BAN, kemitraan yang realistik antara PTN dan PTS dengan memberikan keleluasaan bagi PTS termasuk dalam hal ini PTAIS untuk berkembang, pembukaan program-program studi tanpa meminta restu dari pemerintah dan sebagainya. Namun begitu, menurut hemat penulis berbagai langkah strategis tersebut hendaknya diiringi dengan upaya monitoring dan evaluasi yang secara berkesinambungan agar seluruh kebijakan tersebut dapat berjalan secara

lebih optimal sesuai dengan yang diharapkan sehingga semua perguruan tinggi Indonesia merupakan potensi bagi terwujudnya lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang kreatif dan produktif serta secara aktif ikut serta membangun masyarakat Indonesia baru.

b. Komponen Strategis Manajemen Mutu Program Pendidikan dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam

Sebagaimana lazimnya konsep manajemen pada umumnya, manajemen mutu program pendidikan tinggi pun memiliki komponen strategis dalam rangka meningkatkan mutu suatu institusi termasuk dalam hal ini mutu pendidikan tinggi di PTAIS. PTAIS akan mampu tampil dengan keunggulan yang kompetitif manakala penyelenggaranya mampu mengaplikasikan komponen manajemen mutu program pendidikan tingginya secara tepat, kontinyu dan efektif. Sebagai salah seorang pakar mutu, Juran (1991a: 73) mendesain komponen manajemen mutu program menjadi 3 aspek utama, yaitu; "*Quality planning, quality action with control, and quality evaluation with continous improvement.*" Ketiga aspek itu lebih populer dengan istilah *Juran's trilogy*. Ketiga komponen tersebut saling berkaitan dan bekerja secara integratif.

Perjuangan mewujudkan pendidikan tinggi Islam yang berkualitas di lingkungan PTAIS tentunya harus dibangun dan dikembangkan melalui pengelolaan PTAIS yang bermutu dengan mengembangkan tiga komponen utama tersebut secara sistematis, matang dan tepat. Secara lebih komprehensif, konsep trilogi Juran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

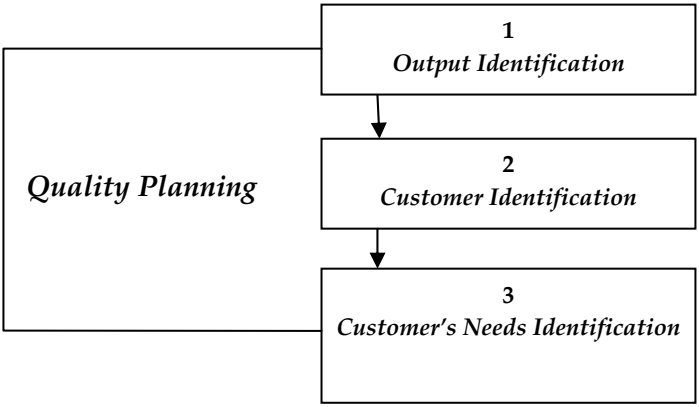
Tabel.2.2. Trilogi Juran

Trilogi Juran: Tiga Komponen Manajemen Mutu Program Pendidikan		
Perencanaan Mutu	**Pelaksanaan Mutu**	**Evaluasi Mutu**
Mendiagnosis atau Mengidentifikasi dan menentukan pelanggan pendidikan Mendiagnosis atau mengidentifikasikan dan menentukan kebutuhan pelanggan pendidikan merencanakan produk pendidikan yang sifat-sifatnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan Menyusun dan menentukan sistem dan proses-proses yang dapat menghasilkan produk pendidikan yang direncanakan Menjabarkan serta mendokumentasikan seluruh proses dalam sistem manajemen mutu program pendidikan yang ditentukan menjadi kegiatan-kegiatan dan langkah-langkah operasional (teknis)	Melaksanakan rencana mutu program pendidikan yang ditetapkan sesuai dengan langkah dan prosedur teknis yang ditentukan Mengadakan evaluasi program pendidikan terhadap semua proses/langkah selama proses/ langkah itu berlangsung dan mencatat kesalahan/ kelemahan yang terjadi (jika ada) Melakukan perbaikan pada kesalahan/ kelemahan yang terjadi berdasarkan hasil evaluasi pendidikan, selama proses masih berlangsung Melakukan evaluasi akhir terhadap proses dan produk pendidikan, serta menginventarisasi kekuatan, kelemahan dan hal-hal baru peningkatan mutu pendidikan selanjutnya.	Menganalisis hasil-hasil evaluasi program pendidikan yang sudah dilakukan pada pengendalian mutu yang sudah terlaksana dan menentukan kelemahan-kelemahan Meneliti kembali kebutuhan pelanggan pendidikan. Menyusun rencana peningkatan mutu program pendidikan berdasarkan data-data kelemahan dan kebutuhan pelanggan pendidikan. Mempersiapkan semua sarana dan prasarana pendidikan serta SDM yang diperlukan Membentuk tim kerjasama dan memberdayakannya agar mampu melaksanakan peningkatan mutu program pendidikan Melaksanakan rencana peningkatan mutu program pendidikan dengan sistem dan proses seperti pengendalian mutu program pendidikan (kembali seperti lingkaran)

Sumber: Juran. *Juran's Quality Handbook*, (1991a: 74-75).

Dari tabel di atas dapat diperoleh sebuah deskripsi teoritis bahwa komponen manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam berbasis teori Trilogi Juran tersebut merupakan suatu kesatuan yang bersifat integratif dan berproses. Semua fungsi manajemen mutu tersebut memiliki berbagai tahapan aplikatif operasional yang selalu diawali dengan perencanaan mutunya. Dalam konteks itu, perencanaan mutu yang digagas oleh Juran secara subtantif terdiri dari tiga (3) tahapan, yaitu; diagnosis, perencanaan dan dokumentasi rencana mutu. Perencanaan mutu merupakan fase awal dalam manajemen mutu yang memiliki signifikan yang sangat penting, karena hal tersebut sangat menentukan kejelasan orientasi sekaligus strategi yang akan digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di berbagai bidang organisasi, termasuk dalam hal ini dalam dunia pendidikan tinggi Islam PTAIS di Indonesia.

Komponen pertama, dari fungsi manajemen mutu, yaitu perencanaan mutu sebagaimana dikemukakan oleh Juran tersebut, menurut Tampubolon (2001: 115) merupakan "Proses identifikasi kebutuhan pelanggan secara objektif dan secepat mungkin." Penerjemahan kebutuhan itu menjadi program kegiatan dan penyusunan langkah-langkah penerapannya. Proses perencanaan mutu tersebut dititikberatkan secara seimbang dan proporsional pada tingkatan manajemen mutu teknis maupun pada tingkatan manajemen strategisnya. Secara lebih operasional desain perencanaan mutu tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar berikut:



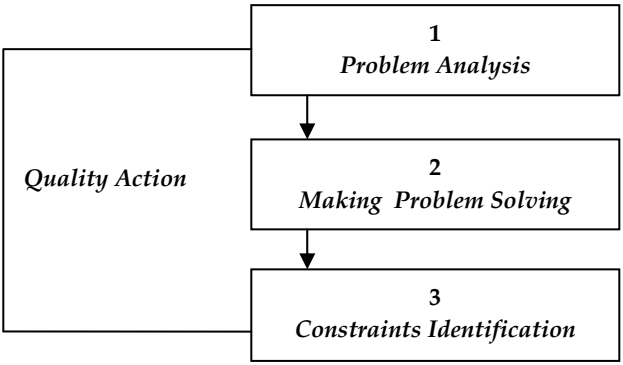
Gambar.2.10. Perencanaan Mutu

Sumber: Arcaro (1995:126), dalam bukunya Quality in Education: An Implimentation Handbook

Dari gambar tersebut di atas dapat dipahami bahwa perencanaan mutu merupakan langkah yang paling menentukan sukses tidaknya pelaksanakaan manajemen mutu di perguruan tinggi pada umumnya, karena dengan perencanaan mutu, PT termasuk PTAIS di Indonesia ini dapat menentukan profil keluaran yang ingin diwujudkannya, sekaligus membantu perguruan tinggi yang bersangkutan untuk mengidentifikasi atau mendiagnosis pihak-pihak yang layak dan tepat untuk menjadi pelanggan atau pengguna jasa pendidikan tinggi Islamnya, sekaligus menentukan keinginan sesungguhnya dari pelanggan yang bersangkutan terhadap mutu jasa pendidikan tingginya. Dengan begitu, secara langsung maupun tidak, bias ditegaskan bahwa perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islam bagi PTAIS merupakan kunci awal sekaligus utama dari kesuksesan program pendidikan tingginya. Dengan perencanaan mutu program pendidikan yang baik, matang dan berkualitas, PTAIS di Indonesia akan mampu

untuk lebih survive sekaligus memiliki daya saing dan keunggulan yang tinggi di era desentralisasi pendidikan saat ini.

Komponen kedua, yaitu pelaksanaan mutu yang bersifat pengendalian yang secara subtansial merupakan langkah-langkah (prosedur-prosedur) yang telah direncanakan secara terkendali sehingga semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan tercapai dan terjamin. Selama proses pelaksanaan itu, diadakan juga perbaikan-perbaikan apabila terjadi kesalahan. Dengan begitu, setiap pelaksana selalu mengoreksi apakah ada kesalahan pada setiap langkah yang telah ditempuh. Jika ada, proses dapat dihentikan sementara, dan kesalahan dianalisis untuk menemukan sebab serta solusinya. Kemudian proses diteruskan dengan perbaikan (solusi) yang telah dibuat. Secara lebih sederhana desain pelaksanaan mutu tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar berikut:

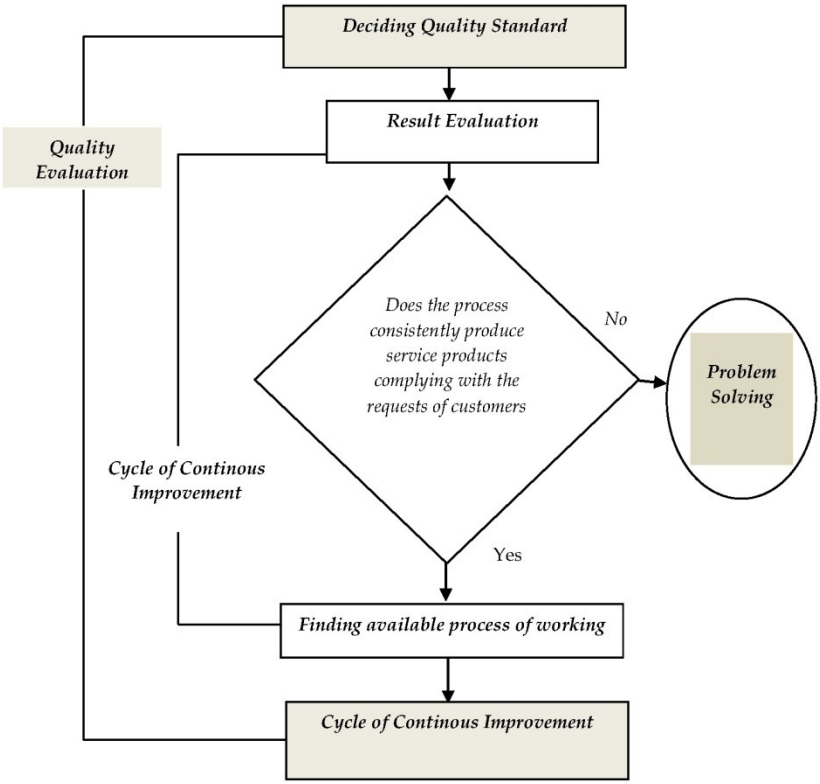


Gambar. 2.11. Pelaksanaan Mutu

Sumber: Arcaro (1995: 130), dalam bukunya Quality in Education: An Implimentation Handbook

Komponen ketiga, yaitu evaluasi mutu yang bersifat peningkatan mutu. Langkah ini pada dasarnya untuk menemukan informasi tentang perencanaan dan pelaksanaan mutu yang telah dijalankan sebelumnya, termasuk tentang produk yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut, termasuk dalam hal ini produk pendidikan tinggi Islam di PTAIS, sehingga dapat dilakukan peningkatan (perbaikan) mutu atau inovasi baru dalam usaha meningkatan mutunya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses (prosedur) dan system dalam perencanaan dan pelaksanaan mutu bahkan dalam peningkatan mutu merupakan sasaran utama evaluasi, karena itu aspek yang bersifat peningkatan mutu tersebut dapat disebut juga sebagai evaluasi untuk peningkatan mutu, tentunya dalam hal ini mutu program pendidikan tinggi Islam di PTAIS Indonesia. Secara sederhana alur kerja evaluasi mutu program pendidikan tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 2.12.

Secara lebih operasional, Tampubolon (2001: 92-93) menegaskan bahwa "Ada dua tujuan utama dilakukannya evaluasi mutu tersebut, yaitu (1) untuk pengendalian mutu, dan (2) untuk peningkatan mutu." ***Pertama***, untuk pengendalian mutu, evaluasi dilakukan selama berlangsungnya proses produksi dan penyajian jasa perguruan tinggi. Perbaikan langsung dilakukan jika terjadi kesalahan, sehingga mutu terjamin. Jadi semua proses terkendali dengan sebaik-baiknya. Misalnya ujian tengah semester, tugas rumah, Tanya jawab di kelas, dan diskusi tim, adalah bagian dari evaluasi untuk pengendalian mutu. Pada kegiatan-kegiatan (proses) itu kelemahan-kelemahan proses pendidikan seperti halnya dalam perkuliahan, termasuk dosen, diinventarisasi dan dianalisis serta, kalau mungkin, langsung dilakukan perbaikan.

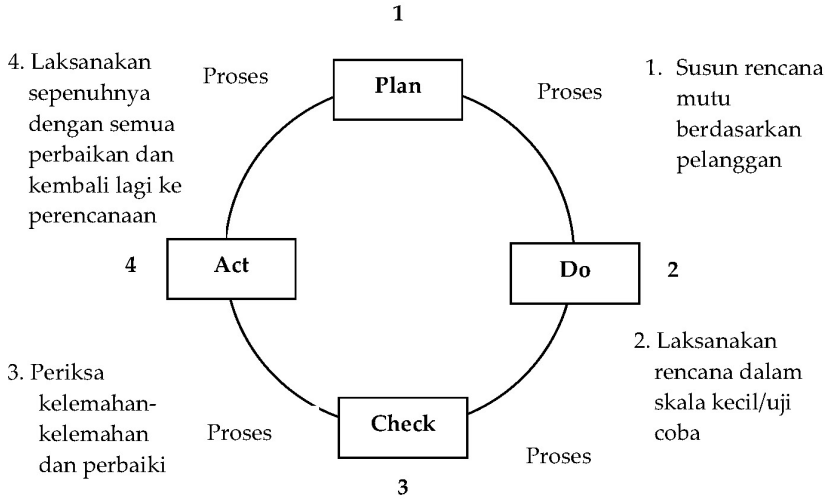


Gambar.2.12. Evaluasi Mutu

Sumber: Arcaro, (1995: 140)

Kedua, untuk peningkatan mutu, evaluasi dilakukan secara menyeluruh berkenaan dengan produksi, penyajian dan produk. Kelemahan-kelemahan diinventarisasi dan dianalisis untuk menemukan sebab-sebabnya, terutama sebab akar. Kemudian disusun rencana untuk mengatasinya dalam rangka peningkatan mutu. Rencana itu merupakan rencana mutu dalam wujud solusi masalah (kelemahan) yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam konteks yang hamper sama, mutu program pendidikan tinggi termasuk dalam hal ini mutu pendidikan tinggi yang ada di

PTAIS Indonesia dapat pula didesain dalam pola manajemen yang bersifat sirkuler yang pernah digagas oleh Deming (Tampubolon, 2001: 78) yang mencakup 4 tahapan atau proses yang terus berputar yang dikenal dengan siklus PDCA yang dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar.2.13. Sirkuler Program Kegiatan PT

Berdasarkan Pendekatan Deming

Lingkaran PDCA tersebut menggambarkan suatu sirkulasi kegiatan yang berproses dan bersiklus dimana setiap kegiatan perguruan tinggi (PT) untuk menghasilkan jasa pendidikan tersebut harus melalui proses sirkuler tersebut. Perkuliahan misalnya sebagai bagian dari jasa kurikuler, misalnya harus mulai dari perencanaan kemudian dilaksanakan (disajikan), seterusnya dievaluasi untuk melihat keberhasilan (sesuai kebutuhan pelanggan atau tidak) dan kemudian kembali lagi merencanakan berdasarkan kebutuhan pelanggan primer (mahasiswa) dan pelanggan tersier (dunia kerja) termasuk kesalahan masa lalu.

c. Peran Strategis Manajemen Mutu Program Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (*educational quality*) pada Perguruan Tinggi Islam

Manajemen mutu program pendidikan dalam aplikasi *total quality management* memiliki peran yang sangat strategis dan urgen dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*academic quality*) pendidikan tinggi PTAIS agar lebih kompetitif. Eksistensi MMT akan lebih memberikan jaminan akan mutu pembelajaran pada pendidikan tinggi PTAIS yang bersangkutan menjadi lebih unggul, dinamis dan konsisten sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan kompetisi pendidikan tinggi yang semakin besar, baik dalam skala nasional, terlebih internasional. Namun, peran strategis itu tidak akan terwujud secara maksimal tanpa diiringi oleh langkah-langkah strategis yang lebih operasional. Langkah-langkah tersebut, menurut Shumar (1997: 67) setidaknya mencakup 5 hal penting:

1) *Improving higher educational curriculum periodically.*
2) *Improving qualification, competence, and professional educators.*
3) *Establishing quality standart of instruments, and medium and infrastructures of higher education.*
4) *Implementing program of higher educational quality improvement as decentralized institution.*
5) *Creating a climate, and competitive and cooperative milieu at college.*

Kelima langkah tersebut, secara konseptual dapat penulis jabarkan dan deskripsikan sekaligus mengaitkannya dengan aplikasi manajemen pendidikan tinggi di PTAIS sehingga

teoritisasi tersebut dapat lebih 'membumi' sekaligus mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pimpinan PTAIS mulai dari unit yang terkecil yaitu prodi. Penjabaran tersebut, yaitu; ***pertama***, pembenahan kurikulum pendidikan tinggi secara simultan. Upaya pembenahan kurikulum secara simultan ini terlebih bagi PTAIS diorientasikan sebagai upaya untuk selalu mengikuti perkembangan dan kebutuhan masyarakat akan dunia pendidikan tinggi yang terus berkembang secara pesat saat ini. Upaya ini setidaknya menurut penulis akan dapat memberikan kemampuan dan keterampilan dasar minimal, menerapkan konsep *long life education*, dan membangkitkan sikap kreatif, inovatif, demokratis dan mandiri dalam diri anak didik (mahasiswa) dan dosen pada umumnya. Dalam kegiatan pengajaran tidak lain yang harus dicapai seorang pendidik, kecuali bagaimana agar anak didik dapat menguasai bahan pengajaran secara tuntas, sebab bagaimanapun juga keberhasilan pengajaran ditentukan sejauh mana penguasaan anak didik terhadap bahan pelajaran yang disampaikannya. Pendidik sebagai salah satu sumber belajar berkewajiban menyediakan lingkungan belajar yang kreatif bagi kegiatan belajar anak didik dikelas. Salah satu kegiatan yang harus pendidik lakukan adalah melakukan pemilihan dan menentukan metode yang akan dipilih untuk mencapai tujuan pengajaran.

Kedua, peningkatan kualifikasi, kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan. Upaya tersebut perlu dan penting dilakukan oleh pimpinan PTAIS secara simultan dan kontinyu agar eksistensi PTAIS di Indonesia sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan tingginya. Upaya ini dapat dilakukan melalui sejumlah program peningkatan SDM

seperti; pendidikan dan pelatihan, melalui lembaga pendidikan tenaga kependidikan dan lembaga diklat professional, dan lain sebagainya. Itu semua untuk menyiapkan calon tenaga pendidik yang memiliki mutu yang lebih kompetitif, karena itu suatu keharusan agar lembaga pendidikan tinggi memperbaiki sistem manajemen pendidikan tingginya, mulai dari sistem akademik, pengelolaan organisasi, rekruitmen, pembelajaran, dan lain sebagainya. ***Ketiga***, penetapan standar mutu kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan tinggi. Upaya ini menjadi persyaratan bagi setiap lembaga pendidikan tinggi termasuk pendidikan tinggi Islam, terlebih bagi PTAIS sehingga nantinya mereka dapat mensupport program organisasional dan akademik PTAIS nya menjadi lebih optimal dan bermutu.

Keempat, pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan tinggi sebagai upaya pemberian otonomi pedagogis kepada pendidik dan pimpinan perguruan tinggi (*decentralized institution*). Upaya ini juga penting untuk dilakukan secara berkesinambungan dalam rangka mendukung pelaksanaan kegiatan akademik di PTAIS tersebut agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, sehingga mereka dapat melakukan yang terbaik untuk meningkatkan prestasi anak didiknya dan mutu kinerja PTAIS pada umumnya sekaligus dapat bertanggung jawab terhadap tuntutan masyarakat tentang mutu produk pendidikan tinggi yang dihasilkannya. ***Kelima***, penciptaan iklim dan suasana kompetitif dan kooperatif di lingkungan perguruan tinggi yang bersangkutan guna mendorong upaya peningkatan kualitas *out put* sekaligus PTAIS itu sendiri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Di samping itu, dengan adanya iklim dan suasana akademis yang kondusif, harmonis, kompetitif dan

kooperatif tersebut niscaya PTAIS di Indonesia akan lebih mampu mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya secara lebih optimal serta menghasilkan mutu produk pendidikan tinggi yang lebih baik, unggul dan kompetitif.

Dalam konteks itulah guna mensupport upaya tersebut, Deming (Tampubolon, 2001: 41-46) secara filosofis, memetakkan beberapa prinsip penting dari manajemen mutu program dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (*academic quality*) suatu institusi termasuk dalam hal ini dapat diaplikasikan di PTAIS, di antaranya:

1) Adakan kebulatan tekad untuk meningkatkan mutu proses dan produk secara berkelanjutan sehingga daya saing tetap tinggi,
2) Anutlah filosofi baru,
3) Jangan bergantung pada inspeksi untuk mencapai mutu,
4) Hentikan kebiasaan menentukan keuntungan usaha hanya berdasarkan harga yang tercantum pada label,
5) Terus-menerus memperbaiki mutu sistem dan proses produksi serta pelayanan untuk meningkatkan mutu produk dan produktivitas, sehingga biaya akan terus berkurang,
6) Lembagakan pelatihan dalam jabatan,
7) Lembagakan kepemimpinan,
8) Hhilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja dengan efektif untuk organisasi,
9) Tiadakan sekat-sekat pemisah antara unit-unit organisasi, dan lain sebagainya.

Secara lebih aplikatif, Sallis (2001: 13) dan Ishikawa (1985: 63) memandang bahwa untuk mendukung peran strategis aplikasi menejemen mutu termasuk dalam hal ini mutu program

pendidikan dibutuhkan 5 *fundamental qualities strategics*, yang meliputi; "*1). Focus on customers, 2). Total involvement, 3). Measurement, 4). Educationa as a system, and 5). Continous improvement.*" Kelima strategi mutu dasar tersebut merupakan hal yang bersifat subtantif yang harus diperhatikan oleh seluruh pimpinan PTAIS yang ada di Indonesia guna meningkatkan mutu pendidikan tinggi Islam sehingga perguruan tinggi yang bersangkutan mampu tampil menjadi perguruan tinggi yang bermutu dan unggul.

Kelima strategi mutu dasar tersebut secara lebih komprehensif dapat penulis deskripsikan sekaligus mengaitkannya dengan eksistensi PTAIS sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi Islam yang akan terus dituntut untuk berkembang dan berbenah tanpa menafikan betapa pentingnya orientasi futuristic terhadap mutu program pendidikan tingginya yang lebih baik. Deskripsi tersebut sebagai berikut:

a. ***Terfokus pada kostumer***. Agar PTAIS mampu mengembangkan fokus mutu, maka setiap orang dalam sistem perguruan tinggi Islam mesti mengakui bahwa setiap *output* lembaga pendidikan tingginya adalah kostumer. Dengan begitu perguruan tinggi akan terus berupaya memenuhi harapan kostomer agar *out put* nya itu menjadi lulusan yang berkualitas dan unggul.
b. ***Keterlibatan total***. Tiap orang mesti terlibat dalam transformasi mutu dan manajemen perguruan tinggi di PTAIS khususnya para pimpinannya, baik di tingkat manajemen strategis maupun manajemen operasional haruslah memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi Islamnya. Dengan keterlibatan seluruh sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi niscaya mutu pendidikan tinggi Islam yang telah dicanangkannya akan dapat dicapai.

c. ***Pengukuran***. Pengukuran ini tidak hanya didasarkan pada aspek hasil ujian, atau hasil langsung pendidikan tetapi juga hasil akhir pendidikan. Manakala hasil pendidikan di PTAIS menunjukkan adanya peningkatan prestasi serta sikap dan kepribadian anak didik yang baik pula, maka pendidikan tinggi di PTAIS tersebut telah mencapai mutu pendidikan yang baik.
d. ***Memandang pendidikan tinggi sebagai sistem***. Ini artinya seluruh komponen pendidikan tinggi yang ada di perguruan tinggi Islam tersebut (PTAIS), baik SDM-nya maupun yang lainnya haruslah dapat bekerjasama secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi yang diharapkan.
e. ***Perbaikan berkelanjutan*** (*continued improvement*). Artinya untuk mencapai mutu pendidikan (*academic quality*) yang diharapkan maka perguruan tinggi yang bersangkutan (PTAIS) harus terus melakukan pembenahan terhadap seluruh program pendidikan yang ada di perguruan tinggi. Hal ini dimaksudkan agar pencapaian tujuan pendidikan tingginya yang bermutu dapat lebih maksimal dan berkualitas. Tanpa adanya perbaikan berkelanjutan niscaya PTAIS akan mengalami stagnasi serta tidak akan mampu berkembang dengan baik, karena pada dasarnya kualitas pendidikan tinggi itu akan berkembang terus sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan masyarakat. Oleh karena itu, perbaikan berkelanjutan menjadi sesuai hal yang penting dan signifikan yang harus dilakukan oleh PTAIS yang bermutu.

Agar peran strategis tersebut dapat diimplementasikan secara maksimal oleh manajemen mutu dalam rangka meningkatkan mutu program pendidikan tinggi Islam di PTAIS Indonesia, menurut penulis diperlukan juga adanya komitmen yang tinggi

dari seluruh stakeholder yang ada, baik pimpinan pada tingkatan pembuat kebijakan mutu programnya maupun pimpinan dan civitas di tingkat pelaksana mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Hal ini selarasa dengan apa yang dikemukakan oleh Tampubolon (2001: 103) bahwa:

> Untuk memperoleh nilai keunggulan dan daya kompetitif dari produk pendidikan tinggi, diperlukan juga komitmen mutu yang tinggi, yang juga berarti komitmen untuk mengembangkan perguruan tinggi yang bermutu. Dalam kontek ini, komitmen mengandung pengertian;
>
> a. Sadar tentang sesuatu yang terbaik atau bermutu
> b. Berani mengambil keputusan yang obyektif untuk mencapainya
> c. Berjanji (kepada diri sendiri, masyarakat dan Tuhan) untuk melaksanakan keputusan itu,
> d. Serta berani melaksanakan keputusan itu dengan sungguh-sungguh dan jujur

6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian yang memiliki nilai relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan ini, antara lain;

1. Penelitian yang berkenaan dengan manajemen strategik yang dilakukan Sjarief (1999). Sjarief
2. (1999) yang meneliti tentang perencanaan strategik dan implementasinya dalam manajemen strategik di perguruan tinggi swasta (studi kasus PTS di Jawa Barat), telah memberikan kesimpulan bahwa (1) pada umumnya PTS di Jawa Barat, baik di tingkat lembaga maupun manajemen di tingkat eselon 1, 2 dan 3 belum mengenal, memahami dan melaksanakan sebagaimana mestinya konsep manajemen strategik, khususnya

dalam proses perencanaan dan implementasi strategik (RIP). (2) penerimaan semua model itu menunjukkan sikap acuh tak acuh, dengan demikian untuk tidak dikatakan menentang atasan mereka lalu menerima RIP yang telah diputuskan, (3) memperlihatkan tingkat sikap kepatuhan yang tinggi terhadap atasan yang sekaligus menggambarkan adanya budaya paternalisik atau "asal Bapak Senang" (ABS) di PTS Jawa Barat.

Dengan demikian perbedaan fundamental antara penelitian Sjarief dan penelitian ini terletak pada beberapa hal penting; *pertama*, penelitian ini memfokuskan pada isu pengelolaan mutu program pendidikan tinggi secara komprehensif dengan kata lain implementasi manajemen mutu program di PTAIS, sedangkan Sjarief hanya menitikberatkan pada aspek perencanaan strategik dalam manajemen strategik di PTAIS. *Kedua*, karakteristik obyek penelitian ini bersifat spesifik yaitu perguruan tinggi Islam, sedangkan Sjarief mengambil obyek penelitian insititusinya secara general tanpa ada pembedaan karakteristik. *Ketiga*, jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif murni, sedangkan penelitian Sjarief bersifat kuantitatif murni. *Keempat*, metode analisis data penelitian ini pun bersifat kualitatif deskriptif, sehingga diharapkan interpretasi dan analisis data final lebih komprehensif, sedangkan Sjarief hanya memakai analisis deskriptif kuantitatif yang bersifat tunggal.

3. Penelitian UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta-2006**:** 63% PTAIS Yogyakarta tidak Menerapkan Manajemen Mutu, sehingga out put pendidikannya kurang kompetitif. Kondisi ini menegaskan betapa besar peran dari aplikasi manajemen mutu terutama menyangkut mutu program pendidikan tingginya.

Dengan adanya penelitian tentang aplikasi manajemen mutu program ini penulis berharap nantinya dapat lebih memberikan konstribusi bagi peningkatan mutu program pendidikan tinggi di PTAIS Yogyakarta dan Jawa Tengah di masa yang akan datang.

4. Data penelitian Kopertais Yogyakarta tahun 1999-2001**:**12 PTAIS mati, 5 merger, dan animo masuk PTAIS turun 30-41%. Fenomena ini menandaskan bahwa ada persoalan serius yang menyebabkan sejumlah PTAIS di wilayah itu mengalami sejumlah kebangkrutan, merger serta semakin berkurangnya animo masyarakat masuk PTAIS. Hal yang paling krusial itu adalah persoalan minimnya PTAIS mengaplikasikan manajemen mutu pendidikan tinggi sehingga wajar jikalau kemudian mereka tidak mampu mempertahankan eksistensi mereka di tengah-tengah persaingan yang semakin global dan kompetitif saat ini.

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

Bab III ini merupakan pembahasan tentang prosedur penelitian yang secara subtansial mencakup sejumlah sub bahasan yang meliputi; (1) Tempat dan Waktu Penelitian, (2) Pendekatan dan metode penelitian, (3). Data dan Sumber Data Penelitian, (4). Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data, (5) Analisis Data, serta (6). Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan data. Secara keseluruhan deskripsi penjelasan berbagai sub bahasan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Sesuai dengan fokus masalah yang dikemukakan pada paparan sebelumnya, maka yang menjadi tempat atau lokasi penelitian ini adalah Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Pemilihan kedua obyek penelitian tersebut, untuk lebih menspesifikasikan obyek penelitian dengan pemfokusan pada PTAIS yang yang memiliki mutu pendidikan tinggi yang baik dan telah mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan sebagai bagian dari pene-

rapan *total quality management* dalam pengelolaan pendidikan tingginya sehingga mampu tampil menjadi perguruan tinggi Islam swasta yang bermutu dan kompetitif. Oleh karena itu, PTAIS yang menjadi sampel penelitian tersebut adalah Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Islam Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Alasan pemilihan sampel penelitian tersebut didasarkan pada pendekatan *purposive sampling* (sampel tertentu yang dipilih secara acak dan dipandang mewakili) yang didukung oleh beberapa alasan subtansial berikut:

a. Belum adanya penelitian yang berkaitan dengan penerapan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi di wilayah Yogyakarta maupun Jawa Tengah. Dengan begitu hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi pengembangan dunia pendidikan tinggi Islam di Indonesia ke depan, khususnya di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah.
b. Kedua perguruan tinggi tersebut (UII dan UMY) merupakan PTAIS yang semakin berkembang dan maju dengan didukung oleh prestise banyaknya prestasi akademis, baik di level regional, nasional maupun internasional yang telah menggunakan manajemen mutu program pendidikan tinggi sebagai dasar pengembangan program pendidikan tinggi Islamnya dengan tetap menekankan karakteritik nilai-nilai keislamannya sebagaimana semangat otonomi pendidikan yang berpijak pada pengelolaan manajemen berbasis independensi institusinya.
c. Dasar dari karakteristik fundamental penelitian studi kasus yang menekankan pada alternatif karakteristik obyek penelitian yang sangat bagus atau sangat jelek. UII dan UMY dapat

dikatakan layak untuk menjadi representasi dari karakteristik obyek penelitian ini.

d. Baik UII maupun UMY, kedua perguruan tinggi tersebut dapat dikatakan sebagai representasi dari PTAIS yang mempunyai mutu yang paling baik, telah mengaplikasikan manajemen mutu, mengaplikasikan *integrated IT* dalam proses pendidikan tingginya serta memiliki konsumen pengguna jasa pendidikan tinggi swasta yang banyak sehingga patut dijadikan sebagai obyek penelitian untuk mengetahui sejauhmana implikasi dari implementasi manajemen mutu program pendidikan di PTAIS tersebut terhadap mutu hasil pendidikan yang dihasilkannya.

Sejumlah alasan subtansial tersebut menguatkan kelayakan kedua institusi tersebut untuk dijadikan sebagai tempat penelitian (*research place*) sekaligus ke depan hasil penelitian tersebut diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi yang berharga bagi pengembangan PTAIS lainnya yang sedang berkembang.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian disertasi ini oleh peneliti direncanakan mulai akhir bulan Mei 2009 hingga Maret 2010 dengan perincian sebagaimana terdeskripsi dalam tahapan waktu penelitian sebagai berikut:

a. Tahap Orientasi

Tahap orientasi merupakan penelitian awal atau survey awal peneliti terhadap lokasi penelitian yang diteliti untuk memperoleh gambaran permasalahan yang lebih lengkap sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Sebelum pelaksanakan penelitian di lapangan, peneliti terlebih dahulu mempersiapkan persyaratan administratif sebagai tahap awal untuk dapat

memasuki lapangan penelitian, surat izin penelitian dari pejabat di lingkungan UII dan UMY, informasi tentang responden dan data pribadinya. Tahap ini dimulai sejak akhir bulan Mei 2009.

b. Tahap Eksplorasi

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang berkenaan dengan fokus dan tujuan penelitian, setelah segala persyaratan perizinan terpenuhi. Secara intensif tahap ini dimulai pada akhir Mei 2009 sampai akhir Agustus 2009, peneliti berada di lapangan yaitu di kedua PTAIS di Yogyakarta (UII dan UMY) yang menjadi obyek penelitian disertasi ini. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara ditujukan kepada Ketua Yayasan, Rektor UII dan UMY, Pembantu Rektor, Dekan, Ketua Program Studi, serta Kepala unit dan biro yang ada di UII dan UMY seperti halnya Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM), Kepala Badan Perencanaan (BP), dan lain sebagainya tersebut. Wawancara dalam rangka untuk memperoleh data dan informasi ini ditempuh melalui kesepakatan antara peneliti dan responden dengan tujuan agar maksud kedalaman dari penelitian dapat tercapai dengan baik. Untuk mendapatkan kedalaman sekaligus validitas hasil penelitian tersebut, peneliti akan mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi dapat ditempuh dengan cara: (1) membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan peneliti, (2) memperbanyak subjek sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu. Sebagai contoh pelaksanaan triangulasi dalam penelitian ini yaitu dengan membandingkan hasil wawancara atau informasi yang diperoleh dari pimpinan UII dan UMY

(Rektor, Pembantu Rektor, Ketua Yayasan dan lain sebagainya) dengan informasi yang diperoleh dari pimpinan unit/program studi atau kepala biro yang ada di UII maupun UMY tersebut sekaligus dibandingkan dengan hasil pengamatan langsung oleh peneliti selama penelitian berlangsung.

Setiap hasil wawancara selanjutnya dibuat deskripsi berdasarkan sub topik pertanyaan. Hal ini dimungkinkan untuk mempermudah proses analisis data ditambah dengan dokumen pendukung pada waktu penelitian lapangan.

c. **Tahap *Member Check* dan *Finishing***

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam pelaksanaan penelitian, yaitu untuk memverifikasi dengan mengecek keabsahan atau kebenaran data dan informasi yang telah terkumpul. Tujuan kegiatan ini dilaksanakan agar hasil penelitian ini lebih dapat dipercaya, dan pengecekan informasi atau data dilakukan setiap kali peneliti selesai wawancara, yaitu ditempuh dengan mengkonfirmasikan catatan-catatan hasil wawancara dengan para responden setiap kali selesai wawancara dilakukan. Untuk mendukung dan memantapkan lagi terhadap data dan informasi yang telah diperoleh maka dilakukan pula observasi dan studi dokumentasi serta "*triangulasi*" kepada responden maupun sumber data lain yang berkompeten. Oleh karena itu, waktu pelaksanaan *member check* dilakukan seiring dengan tahap eksplorasi. Setelah tahap ini selesai peneliti menginjak pada proses pembuatan disertasi, pembimbingan, serta uji disertasi yang diperkirakan akan mulai dapat peneliti lakukan mulai bulan September 2009 hingga Mei 2010. Secara sederhana dan lebih jelasnya, rencana waktu pelaksanaan penelitian ini dapat dilihat dalam deskripsi rencana penelitian di bawah ini:

Tabel.3.1. Rencana Waktu Pelaksanaan Penelitian

Rencana Waktu Pelaksanaan Penelitian **Bulan** **Kegiatan**	*Tahap I*	*Tahap II*	*Tahap III*
	Orientasi	**Eksplorasi**	***Member Check* dan *Finishing***
	Mei 2009	**Akhir Mei-Agustus 2009**	**September 2009 - Mei 2010**
	1. Pemenuhan syarat administratif penelitian seperti surat izin penelitian. 2. Telaah awal rencana obyek dan responden penelitian (survei pra penelitian).	1. Memulai penelitian dengan terjun ke lapangan guna mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. 2. Membuat deskripsi hasil pengumpulan data berdasarkan fokus pertanyaan (penelitian) guna mempermudah proses analisis pada tahap berikutnya.	1. Melakukan *member check* terhadap data yang telah terkumpul kepada responden dan ahlinya. 2. Memulai proses penyusunan disertasi. 3. Memulai proses pembimbingan disertasi dengan pembimbing. 4. Uji disertasi

B. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis (*phenomenology approarch*) yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi. **Bogdan** dan **Biklen** (1982:25) menegaskan bahwa "*A research with phenomenological approach efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation*." Pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), yang berkaitan erat dengan upaya pemahaman, perencanaan mutu program, pelaksanaan mutu program, evaluasi mutu program pendidikan, serta mutu hasil pendidikan tinggi di perguruan tingginya.

Untuk metode penelitian, penelitian ini menggunakan metode kualitatif (*qualitative method)* yang berusaha menuangkan data yang diperoleh dalam bentuk analisis deskriptif kualitatif. Metode penelitian ini dapat menggali data di lapangan secara lebih komprehensif. Penelitian kualitatif ini berupaya melihat berbagai elemen komplek yang terjadi di UII dan UMY dalam konteks pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan sekaligus melihat mutu hasil pendidikan di kedua institusi tersebut dengan menggali berbagai informasi yang ada di UII dan UMY mulai dari pimpinan rektorat, yayasan, kepala unit dan biro (Pusat Penjaminan Mutu, Biro Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan, Badan Pengembangan Akademik dan lain sebagainya) yang ada di kedua institusi pendidikan tersebut. Di samping itu penelitian kualitatif ini sebagaimana ditegaskan oleh

Holliday (2002: 1): "*A effort to give expression about reality views and facts of reality which supported by empirical data for proving its truth without using statistical prosedure*." Dengan metode kualitatif, penelitian ini pada akhirnya akan membuat gambaran deskriptif tentang fenomena manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY yang kemudian dianalisis secara induktif dimana berangkat dari fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa yang bersifat khusus dan konkret sebagaimana sifat natural penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Arikunto (1998:24) dan Moleong (2002:5):

Analisis induktif ini digunakan karena beberapa alasan:

1. Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda yang terdapat dalam data.
2. Analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal, dan akuntabel.
3. Analisis demikian lebih dapat menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan tentang dapat-tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya.
4. Analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam berbagai hubungan, dan
5. Analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

Pandangan tersebut dikuatkan oleh **Sukmadinata** (2006: 27) yang menyatakan bahwa "Penelitian kualitatif berakar pada latar belakang alamiah sebagai kebutuhan mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, dan mengadakan analisis secara induktif." Senada dengan hal tersebut, **Lincoln** dan **Guba** (1990:19) menyatakan, "*Research with qualitative method will open opportunity more extensive to occur direct relation between researcher and respondents or research goals*." Sasaran penelitian diarahkan kepada usaha menemukan teori-teori dasar,

penelitian bersifat deskriptif-kualitatif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi dengan fokus, serta memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data. Sedangkan penelitian kuantitatifnya berorientasi pada upaya pendalaman data secara lebih komprehensif melalui uji statistik dalam rangka menguatkan data kualitatif yang telah didapat.

Dari kutipan di atas, dapat diungkapkan bahwa karakteristik tersebut menjiwai penelitian ini. Dengan karakteristik tersebut berarti bahwa ***pertama***, peneliti sendiri sebagai instrumen utama untuk mendatangi secara langsung sumber datanya. ***Kedua***, pengimplementasian data yang dikumpulkan dalam penelitian ini cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka. Jadi hasil analisisnya berupa suatu uraian. ***Ketiga***, menjelaskan bahwa hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses, tidak semata-mata pada hasil, dan ***keempat*** melalui analisis induktif peneliti mengungkapkan makna dari keadaan yang diamati, baik di UII maupun di UMY.

Beberapa pernyataan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa metode penelitian kualitatif mempunyai ciri-ciri pokok: (1) pengambilan data dilakukan dalam suasana wajar tanpa manipulasi situasi, dengan peneliti sebagai instrumen, (2) hasil penelitian bersifat deskriptif, yang lebih mengutamakan proses dari pada produk, (3) analisis data dilakukan secara terus-menerus untuk mencari makna yang bersifat konseptual atau sesuai dengan persepsi subjek yang diteliti, serta (4) kesimpulan diambil melalui proses verifikasi dan triangulasi.

C. Data dan Sumber Data Penelitian

Penelitian kualitatif terhadap institusi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) ini mencakup karakteristik, nilai unsur dan faktor yang terkait dengan implementasi manajemen mutu program pendidikan sekaligus mutu hasil pendidikan tinggi Islam yang di dalamnya memuat pemahaman, perencanaan mutu program pendidikan (analisis stakeholder, visi-misi, sasaran, kebijakan dan strategi, program pendidikan tinggi), pelaksanaan mutu program pendidikan, dan evaluasi mutu program pendidikan serta mutu hasil pendidikan tingginya.

Berkaitan dengan penelitian ini, maka yang dijadikan sumber informasi ialah sejumlah unsur pimpinan dan pejabat yang mempunyai kegiatan manajerial mulai dari kepala unit atau biro seperti kepala program studi, ketua jurusan, dekan, Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas, Kepala Badan Pengembangan Akademik (BPA) universitas, Kepala Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) universitas sampai dengan pimpinan tertinggi (*top leader*), yaitu Rektor UII dan UMY yang bersangkutan, serta pimpinan yayasan di UII Yogyakarta dan UMY. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar dari penelitian kualitatif. Dalam hal ini Margono (2000: 9) menegaskan bahwa "Penelitian kualitatif memusatkan perhatian pada sesuatu yang menjadi obyek penelitian secara intensif dan terperinci mengenai latar belakang keadaan sekarang yang dipermasalahkan."

D. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, pada penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi *interview, observasi,* serta *dokumentasi.* Karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan juga berupaya mengadakan analisis kualitatif tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY tersebut, karenanya peneliti memerlukan prosedur pengumpulan data tersebut untuk memperoleh data yang diperlukan. Prosedur pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh **Arikunto** (1998:137) bahwa instrumen penelitian adalah merupakan "Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data."

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. *Prosedur Interview.* Wawancara awal dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY tersebut. Wawancara ini dilakukan kepada sejumlah pimpinan UII dan UMY mulai dari tingkat unit hingga pimpinan rektorat dan yayasan di kedua institusi tersebut seperti kaprodi, kajur, dekan, Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas, Kepala Badan Pengembangan Akademik (BPA) universitas, Kepala Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) universitas, hingga pimpinan rektorat (Rektor dan Pembantu Rektor) dan pimpinan yayasannya.

Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan beberapa faktor penghambat pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII maupun UMY tersebut. Untuk itulah maka peneliti perlu menyusun suatu pedoman pada saat melakukan wawancara guna memperoleh data atau informasi yang dimaksud.

b. *Prosedur Observasi.* Observasi atau pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, yaitu berupa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi manajemen mutu program pendidikan dan mutu hasil pendidikannya di UII dan UMY tersebut, seperti halnya proses pembelajaran, suasana akademis di UII dan UMY, proses rapat badan penjaminan mutu universitas, dan lain sebagainya. Prosedur ini dimaksudkan untuk melengkapi prosedur pengumpulan data yang berasal dari wawancara dan studi dokumentasi.

c. *Prosedur Dokumentasi.* Menurut **Arikunto** (1998: 149) dokumentasi didefinisikan sebagai "Setiap bahan tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan lain sebagainya." Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang manajemen mutu program pendidikan dan mutu hasil pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY tersebut, seperti halnya dokumen hasil evaluasi mutu program pendidikan tingginya selama beberapa tahun, dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi di UII dan UMY dan lain sebagainya.

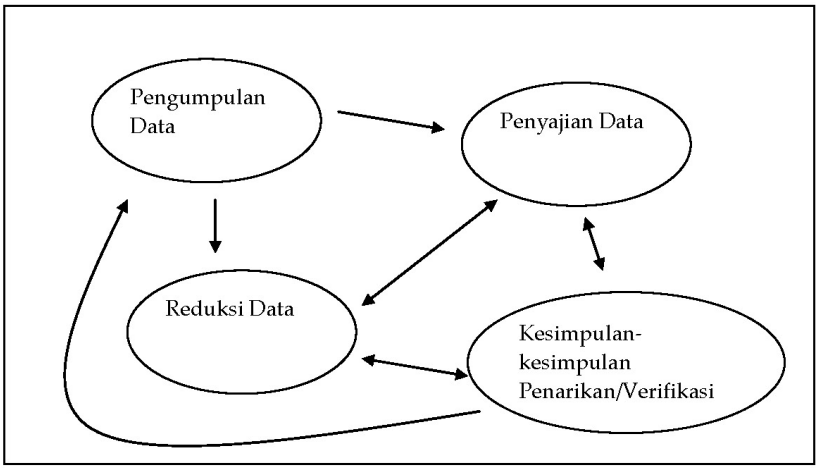
Tabel.3.2. Rangkuman Prosedur Pengumpulan Data

No.	Prosedur	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Hubungan dengan Pentingnya Penelitian
1	**Observasi**	Peristiwa yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY, baik keadaan fisik (sarana-prasarana pendidikannya) maupun perilaku sejumlah pihak yang terkait dengan pelaksanaan manajemen pendidikan yang terjadi selama berlangsungnya penelitian	Ruang rektorat, ruang yayasan, ruang BPM/BP/ BPA, ruang dosen, ruang kelas, proses pembelajaran, laboratorium, perpustakaan, dan lain sebagainya	Peneliti dapat melihat secara langsung keadaan maupun perilaku pihak-pihak yang terkait selama proses penelitian berlangsung
2	**Wawancara**	Implementasi manajemen mutu program pendidikan	Pimpinan Rektorat (Rektor dan Pembantu	Peneliti memperoleh data yang valid ber-

		tinggi Islam di UII dan UMY, yang meliputi: ▪ Perencanaan mutu program pendidikan ▪ Pelaksanaan mutu program pendidikan ▪ Evaluasi mutu program pendidikan ▪ Dan dampaknya terhadap mutu hasil pendidikan tingginya	Rektor), Ketua Yayasan, Kepala BPM/BP/BPA/BSDM, Dekan, Kajur, Kaprodi.	dasarkan hasil wawancara dari berbagai sumber tersebut serta semakin tingginya tingkat komprehensivitas data penelitian.
3	**Studi Dokumentasi**	Informasi tertulis semisal berupa; foto, dokumen perencanaan, laporan hasil evaluasi mutu kinerja dosen dan mutu pembelajaran, data sarana prasarana pendidikan, dan lain sebagainya	Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM), Kepala Badan Perencanaan (BP), Kepala Badan Sumber Daya Manusia (BSDM), kepala Bagian Administrasi dan Akademik (BAAK)	Pengumpulan data melalui prosedur ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

E. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh agar lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis Model Interaktif ini didasarkan pada gagasan **Miles dan Huberman** (1992:20) yang dapat dilihat pada Gambar 8 dibawah ini:



Gambar.3.1. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

Sumber: Diadaptasi dari Miles dan Huberman (1992). ***Qualitatif Data Analysis***. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). ***Analisi Data Kualitatif***. Jakarta: UI Press. Hal. 20.

Dari gambar di atas, komponen-komponen analisis data dengan model interaktif tersebut dapat dijelaskan, yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan untuk menelaah kembali seluruh catatan lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang begitu banyak, kemudian dirangkum mengenai hal-hal yang pokok atau penting yang berkenaan dengan inti atau fokus penelitian yakni mengenai implementasi manajemen mutu program pendidikan di UII dan UMY tersebut, mulai dari visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi Islam yang ada di kedua institusi tersebut, serta proses perencanaan mutu program pendidikan, pelaksanaan mutu program pendidikan, evaluasi mutu program pendidikan, dampak implementasinya terhadap mutu hasil pendidikan tingginya, suasana kerja di UII dan UMY, situasi kepemimpinannya, bahkan lingkungan fisik (sarana-prasarana pendidikan) kedua institusi tersebut. Karena data yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi tersebut masih tercampur aduk, maka data tersebut direduksi, yaitu dirangkum, dipilah-pilah, diambil hal-hal yang penting, dicari tema atau polanya. Melalui proses reduksi data inilah laporan mentah yang diperoleh di lapangan disusun menjadi lebih sistematis sehingga mudah dikendalikan. Dalam proses reduksi tersebut, dilakukan seleksi untuk memilih data yang relevan dan bermakna yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, sekaligus pemaknaan guna menjawab

pertanyaan penelitian. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil penelitian. Dengan reduksi data ini pula dapat membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu yang menjadi fokus penelitian ini.

2. *Display Data* (Penyajian Data)

Penyajian data atau *display data*, pada dasarnya merupakan sekumpulan informasi yang telah disusun secara lebih sistematis dari rangkuman pada reduksi data. Berdasarkan penyajian data ini memungkinkan bagi peneliti untuk dapat menarik kesimpulan atau pengambilan tindakan lebih lanjut. **Miles** dan **Huberman** (1992:17) menegaskan bahwa "*A data display that occurring more in qualitative research was a narrative text form.*" Dalam penelitian apabila data yang diperoleh telah banyak, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti perlu membuat narasi, gambar, matriks, atau table untuk memudahkan penguasaan informasi atau data tersebut, sehingga peneliti dapat menyajikan data penelitian dalam bentuk informasi hasil penelitian secara lebih fokus, bermakna, mudah dipahami, dan menarik.

3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Kegiatan analisis data yang ketiga adalah penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan merupakan satu kesatuan yang saling terkait (jalin menjalin) sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data. Untuk lebih memantapkan hasil penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan verifikasi dengan *member chek* maupun triangulasi dimana antara peneliti dan informan "*keys person*"

mengadakan pertemuan untuk mengecek keabsahan kesimpulan tersebut seperti halnya kepada sejumlah pimpinan UII dan UMY mulai dari tingkat unit hingga pimpinan rektorat dan yayasan di kedua institusi tersebut seperti kaprodi, kajur, dekan, Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas, Kepala Badan Pengembangan Akademik (BPA) universitas, Kepala Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) universitas, hingga pimpinan rektorat (Rektor dan Pembantu Rektor) dan pimpinan yayasannya. Oleh karena itu, proses verifikasi kesimpulan ini berlangsung selama dan sesudah data dikumpulkan.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk itu penelitian ini juga diarahkan untuk dapat memenuhi kriteria sebagai berikut;

1. Kredibilitas

Kredibilitas merupakan ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkannya, maka dalam penelitian kualitatif ini bahwa kredibilitas itu menggambarkan kecocokan antara konsep penelitian dengan konsep yang ada pada responden atau sumber data di lapangan. Oleh karena itu, agar dapat tercapai aspek kebenaran (*the truth vakue*) hasil penelitian dan dapat dipercaya, upaya yang harus dilakukan antara lain sebagai berikut.

a. *Triangulasi*, yaitu mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi dapat ditempuh dengan cara: (1) membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan peneliti, (2) memperbanyak subjek sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu. Sebagai contoh pelaksanaan triangulasi dalam

penelitian ini, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara atau informasi yang diperoleh dari pimpinan UII dan UMY (Rektor, Pembantu Rektor, serta Ketua Yayasan) dengan informasi yang diperoleh dari pimpinan unit/program studi atau kepala biro seperti halnya Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), Badan Pengembangan Akademik Universitas (BPAU), dan lain sebagainya tersebut sekaligus dibandingkan dengan hasil pengamatan langsung oleh peneliti selama penelitian berlangsung.

b. *Pembicaraan dengan kolega* (*peer debrieving*). Dalam hal ini peneliti membahas cacatan lapangan dengan kolega, teman kuliah atau dengan pejabat yang kompetensi akademisnya tidak diragukan sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran atau kritik terhadap pertanyaan-pertanyaan dan catatan lapangan.
c. *Pemanfaatan bahan referensi*, yaitu untuk mengamankan berbagai informasi yang didapat dari lapangan seperti penggunaan alat perekam atau foto. Dengan cara ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap tentang informasi yang diberikan oleh sumber data yang akan mengurangi kekeliruan dalam wawancara dengan responden.
d. *Mengadakan member check*, yaitu dilakukan setiap akhir wawancara atau pembahasan bersama responden untuk menghindari kesalahan dalam menyimpulkan dan perbedaan persepsi.

2. Transferabilitas

Transferabilitas disebut juga validitas eksternal, yaitu sejauh manakah hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat atau situasi yang berbeda yang tentunya tidak semuanya

dapat diaplikasikan. Dengan kata lain transferabilitas ini disebut juga sebagai generalisasi. Bagi peneliti, transferabilitas hasil penelitian tergantung pada si pemakai, yaitu sampai sejauh manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. Oleh karenanya, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan dan menganalisis situasi dan kondisi sebenarnya dari implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dan mutu hasil pendidikan tinggi di UII dan UMY tersebut.

3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Dependabilitas atau sering disebut dengan realibilitas (menunjukkan pada ketaatasasan pengukuran dan ukuran yang digunakan -istilah nonkualitatif) dan konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran penelitian naturalistik atau 'objektivitas' dimana sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang. Hal ini dilakukan melalui proses "audit trail**.**". "Trail**"** mengandung makna jejak yang dapat dilacak atau ditelusuri, sedangkan "*audit*" bermakna pemeriksaan terhadap ketelitian sehingga timbul keyakinan bahwa apa yang dilaporkan itu seperti adanya. Dalam penelitian di UII dan UMY tentang penerapan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam ini, proses audit trail dilakukan sebagai berikut:

a. Merekam dan mencatat selengkap mungkin hasil wawancara, observasi, maupun studi dokmentasi sebagai data mentah untuk kepentingan selanjutnya.

b. Menyusun hasil analisis dengan cara menyusun data mentah kemudian merangkum atau menyusunnya kembali dalam bentuk deskripsi yang sistematis.
c. Membuat lampiran atau kesimpulan sebagai hasil sintesis data kualitatifnya.
d. Melaporkan seluruh proses penelitian sejak dari survei dan penyusunan desain hingga pengolahan data sebagaimana digambarkan dalam laporan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini, penulis akan berupaya untuk mengemukakan 2 (dua) bagian bahasan penting sebagai hasil dari temuan sekaligus pembahasan penelitian ini, yang mencakup; (1), deskripsi data. Bagian ini mengkaji sekaligus menggambarkan data temuan lapangan tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY yang diawali dengan temuan umum berupa profil UII maupun UMY sebagai institusi yang semakin berkembang sekaligus memiliki komitmen dalam peningkatan mutu pendidikan tingginya. (2), merupakan pembahasan hasil temuan. Dalam pembahasan ini, penulis akan berupaya melakukan kajian analisa terhadap temuan penelitian tersebut berdasarkan sejumlah teori yang telah diuraikan pada Bab II sebelumnya. Uraian secara lengkap adalah sebagai berikut:

A. Deskripsi Data

1. Temuan Umum Penelitian

a. Deskripsi Profil Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI), Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada awalnya didirikan oleh beberapa tokoh nasional seperti Dr. Muhammad Hatta, KHA. Kahar Muzakkir, Moh. Roem, Wahid Hasyim dan M. Natsir serta beberapa tokoh nasional lainnya di Jakarta 28 Juli 1945. Sebagai cikal bakal UII, STI menjadi perguruan tinggi nasional pertama di Indonesia yang kemudian berubah status menjadi universitas dan bernama Universitas Islam Indonesia pada 3 November 1947 sebagai respon keinginan dan kebutuhan untuk mengintegrasikan antara pengetahuan dan pendidikan spiritual (*integrated Islamic higher education*). Di samping itu Yogyakarta sebagai basis eksistensi UII, secara sosial memang dipilih oleh tokoh-tokoh nasional tersebut untuk mendirikan UII sebagai tempat yang strategis untuk mengoptimalkan upaya pengembangan insan-insan muslim cendekia dalam rangka mempercepat tumbuhnya kecerdasan anak-anak bangsa sekaligus 'melawan' upaya kolonialisme yang semakin mewabah di hampir seluruh wilayah Indonesia. Upaya ini pada akhirnya semakin mengokohkan posisi UII sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap dunia pendidikan, keislaman maupun sosial.

Sebagai sebuah kawah candradimuka perguruan tinggi Islam yang memiliki komitmen terhadap terwujudnya cita-cita sebagai *The Better University Governonce*, UII hingga saat ini memiliki sekitar 17.000 mahasiswa yang tersebar di berbagai program studi.

Pada tahun akademik 2009/2010 ini Universitas Islam Indonesia memiliki 8 (delapan) Fakultas dengan 5 (lima) program diploma III (D3), 21 (dua puluh satu) program studi strata satu (SI), 3 (tiga) program profesi, 6 (enam) program strata 2 (S2) dan 3 (tiga) program strata 3 (S3). Sebagian terbesar dari berbagai program studi tersebut mendapatkan akreditasi A dan B dari Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT).

Sejak 1990an UII membangun Kampus Terpadu seluas 36 hektar di daerah sejuk jalan Kaliurang di samping kampus-kampus di kota Yogyakarta (Fakultas Ekonomi di Condong Catur dan Fakultas Hukum di Taman Siswa). Di kampus ini berbagai fasilitas pendidikan dan penunjangnya pun sangat memadai terdiri dari masjid, gelanggang olah raga, auditorium, serta fasilitas penelitian dan perpustakaan yang begitu megah. Bahkan *social-educational supporting tool* bertaraf internasional pun tersedia seperti *Jogja Internasional Hospital* (JIH) serta Pesantren Mahasiswa Unggulan (*Islamic Boarding School for Excellence Student*) yang merupakan salah satu penunjang pengembangan kualitas program pendidikan di UII sekaligus pelayanan bagi masyarakat. Kampus ini juga disupport dengan teknologi informasi bagi manajemen mutu yang handal, ketersediaan hotspot wifi dan warung internet gratis bagi mahasiswa di semua pelosok kampus, dan aplikasi *e-Learning* yang telah berkembang sangat pesat.

Sebagai salah satu PTAIS yang *seattle* (mapan) di Indonesia, UII mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, baik dari masyarakat, dunia industri maupun pemerintah. Lima tahun terakhir UII termasuk dalam universitas yang paling banyak menerima hibah dari Pemerintah (kurang lebih 55 milyar). UII juga termasuk dalam 50 Perguruan Tinggi Unggulan di Indonesia

dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk periode tahun 2008. Dan untuk pertama kalinya pula UII masuk dalam 20 besar rating Webomatrics untuk kategori universitas di Indonesia, atau masuk dalam jajaran 3000an perguruan tinggi terbaik di dunia pada tahun 2009, dan menjadi satu-satunya perguruan tinggi agama Islam di Indonesia yang masuk dalam rating tersebut sekaligus sebagai salah satu perguruan tinggi di Indonesia yang memiliki sistem penjaminan mutu yang terbaik tahun 2009.

Kerjasama nyata dengan berbagai perguruan tinggi baik dari dalam negeri maupun luar negeri dilakukan oleh UII dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia sekaligus memperkuat implementasi sistem manajemen mutu yang diaplikasikan oleh UII. Kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negeri terus dikembangkan seperti di antaranya Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga, Universitas Islam Riau, Universitas Lancang Kuning di Pekanbaru, Universitas Islam Sumatera Utara, Universitas Balikpapan, dan Akademi Kepolisian RI. Dengan perguruan tinggi luar negeri antara lain dengan *Monash University* Australia, *Pai Chai University* Korea, *University of Karlsruhe* Jerman, University Kebangsaan Malaysia, *International Islamic University of Malaysia* (IIUM), *Tokyo Metropolitan University*, *Ummul Qurah University* Madinah, dan lain sebagainya. Kerjasama dalam hal pendidikan dan penelitian dengan lembaga pemerintah, baik lokal maupun nasional juga telah dilakukan UII antara lain dengan Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama, Departemen Perhubungan, Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Departemen Sosial, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, Komisi Yudisial, Pemerintah Propinsi DIY, dan lain

sebagainya. Dengan seluruh reputasi dan prestasi akademis yang dimilikinya tersebut, hal itu sekaligus mempertegas betapa baiknya sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dimilikinya.

b. Deskripsi Pofil Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Dalam konstelasi sejarah, UMY merupakan embrio dari semangat perjuangan akademis salah satu organisasi keagamaan besar di Indonesia, Muhammadiyah untuk turut serta dalam upaya mencerdaskan bangsa Indonesia. Sebagai sebuah gerakan sosial keagamaan, Muhammaddiyah merupakan suatu fenomena modern saat didirikan oleh KH. Ahmad Dahlan di Yogyakarta pada tahun 1912. Ciri kemodernan tampak paling sedikit dalam tiga hal pokok: ***pertama***, bentuk gerakannya yang terorganisasi. ***Kedua***, aktivitas pendidikan yang mengacu pada model sekolah modern untuk ukuran zamannya. ***Ketiga***, pendekatan teknologis yang digunakan dalam mengembangkan aktivitas organisasi terutama amal usahanya.

Ciri yang ketiga ini sesungguhnya memberi warna tersendiri bagi berbagai aktivitas Muhammadiyah pada periode awal. Baik yang berkaitan dengan pemikiran keagamaan yang dikembangkan maupun yang berhubungan dengan berbagai model aktivitas yang diselenggarakan. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa pendekatan teknologis yang digunakan bertumpu pada kecermatan membaca realita sosial serta ketepatan memperhitungkan tantangan saat itu dan di masa depan. Pengembangan aktivitas organisasi kemudian dirumuskan sebagai jawaban strategis terhadap kondisi saat itu dengan memperhitungkan tantangan masa

depan. Bahkan Muhammadiyah sebagai sebuah gerakan adalah jawaban strategi itu sendiri.

Kendatipun Muhammadiyah lahir sebagai perwujudan dari suatu pergumulan pemikiran yang mendalam, akan tetapi jawaban strategis yang diberikan bukanlah dalam bentuk gerakan pemikiran semata-mata, akan tetapi merupakan amal nyata di tengah-tengah masyarakat. Dataran geraknya adalah praktis, tetapi basisnya adalah pemikiran.

Dengan pendekatan teknologis itulah Muhammadiyah sejak awal kehadiran-nya sebagai gerakan Islam dakwah dan tadjid, memberikan perhatian yang paling utama kepada pengambangan SDM. Hal ini dapat dilihat dari kiprahnya di bidang pendidikan, kesehatan dan tabligh.

Oleh karena itu sangat mudah dipahami bahwa 84 tahun setelah didirikannya Muhammadiyah mengalami pertumbuhan yang spektakuler diberbagai amal usahanya, khususnya di bidang pendidikan. Di dalam pendidikan tinggi misalnya, Muhammadiyah saat ini mempunyai: 24 universitas, 5 institut, 52 sekolah tinggi, 34 akademi, dan 3 politeknik

Perhatian utama kepada pengembangan SDM inilah yang juga mendorong para aktivis Muhammadiyah meng-ikhtiar-kan berdirinya universitas di "Ibu kota" Muhammadiyah, Yogyakarta. Niat untuk mendirikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) telah ada sejak lama. Prof. Dr. Kahar Muzakkir dalam berbagai kesempatan melemparkan gagasan perlu didirikannya Universitas Muhammadiyah. Ketika Pimpinan Pusat Muhammadiyah Majelis Pengajaran meresmikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Yogyakarta pada tanggal 18 November 1960, secara eksplisit piagam pendiriannya mencantumkan FKIP sebagai

bagian dari Universitas Muhammadiyah. Barulah pada Maret 1981, melalui perjuangan yang keras beberapa aktivis Muhammadiyah seperti Drs. H. Mustafa Kamal Pasha, Drs. M. Alfian Darmawam, Hoemam Zainal, S.H., Brigjen. TNI. (Purn.) Drs. H. Bakri Syahid, K.H.Ahmad Azhar Basir, M.A., Ir.H.M.Dasron Hamid, M.Sc., H.M. Daim Saleh, Drs.M.Amien Rais, H.M.H Mawardi, Drs.H.Hasan Basri, Drs.H.Abdul Rosyad Sholeh, Zuber Kohari, Ir.H.Basit Wahid, serta didukung oleh Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah saat itu, K.H. A.R. Fakhrudin dan Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY H. Mukhlas Abror, secara resmi didirikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang kemudian berkembang hingga saat ini.

Pada awal berdirinya, rektor UMY dipercayakan kepada Brigjen. TNI (Purn) Drs. H. Bakri Syahid, yang saat itu sudah selesai masa tugasnya sebagai Rektor IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Rektor periode berikutnya dipercayakan kepada Ir.H.M. Dasron Hamid, M.Sc. Akan tetapi karena proses permintaan ijin menteri belum selesai, maka ditunjuk seorang sesepuh Muhammadiyah, H.M.H Mawardi, menjadi rektor. Setelah turun ijin menteri, ditetapkan kembali Ir.H.M. Dasron Hamid, M.Sc. manjadi rektor UMY. Pada periode berikutnya rektor UMY dijabat oleh Prof. Dr. H. Ahmad Mursyidi Apt, yang dilanjutkan oleh Dr. H. Khoirudin Bashori. Untuk periode sekarang ini, jabatan rector diamanahkan kembali kepada Ir. H.M. Dasron Hamid, M.Sc.

Perkembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta setelah melewati masa-masa yang sulit dan melelahkan, UMY kini telah memiliki 7 fakultas, yaitu : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Agama

Islam, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, dan Fakultas Kedokteran. Peningkatan kualitas SDM pengelola mendapat prioritas utama dalam pengembangan UMY. Oleh karena itu, setiap tahun UMY mengirimkan sekitar 20 hingga 30 tenaga pengajar untuk mengikuti studi lanjut, S2 dan S3, baik di dalam maupun di luar negeri. Di samping itu UMY dengan usianya saat ini telah mampu memposisikan dirinya sebagai salah satu PTAIS yang maju di Indonesia terutama di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya program studi internasional yang mulai dikembangkan oleh UMY, seperti halnya prodi hukum internasional, prodi ilmu komunikasi internasional, dan lain sebagainya serta kerjasama internasional dengan sejumlah perguruan tinggi luar negeri seperti Jerman, Malaysia, Singapura, Australia, dan lain sebagainya.

Motto Universitas Muhammadiyah Yogyakarta: ***"A Leading and Enlightening University".*** *A leading and enlightening university* digagas sebagai bentuk kesadaran UMY untuk tampil sebagai universitas unggulan dalam pengembangan ilmu dan teknologi yang berlandaskan pada nila-nilai Islam untuk kemaslahatan umat manusia. dengan motto inilah keluarga besar UMY terus bekerja keras dan berkarya dalam rangka memberi makna dan memberi kontribusi bagi masyarakat. UMY berorientasi pada menjadi universitas yang unggul (*leading*) baik dalam pengembangan keilmuan, penyelenggaraan proses pendidikan, pengembangan Muhammadiyah sebagai gerakan sosial-keagamaan serta pengembangan masyarakat secara luas. UMY juga diniatkan sebagai universitas yang memberi pencerahan (*enlightening*) dalam rangka meneguhkan nilai-nilai kemanusiaan serta pembaharuan dan pembumian ajaran Islam.

2. Temuan Khusus Penelitian

a. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan ke arah pencapaian keunggulan, berbagai perguruan tinggi nasional semakin berusaha untuk memantapkan kiprahnya untuk menjadi perguruan tinggi yang kompetitif dan *survival*, dengan berupaya menerapkan inovasi manajemen mutu program pendidikan tinggi yang lebih maju dan tepat. Hal ini pula yang juga dilakukan oleh PTS, terutama PTAIS selaku perguruan tinggi yang bercirikan nilai-nilai keislaman sebagai wujud tuntutan perkembangan dunia pendidikan sekaligus fakta kompetisi pendidikan tinggi yang semakin ketat di era otonomi pendidikan yang menuntut daya saing di bidang kreativitas dan inovasi pendidikan yang semakin baik. Eksistensi otonomi pendidikan bagi perguruan tinggi termasuk dalam hal ini bagi PTAIS pada dasarnya tidak hanya menawarkan berbagai peluang untuk terus dan semakin eksis, tetapi juga sebaliknya potensi kuat untuk semakin tenggelam dalam jurang kegagalan seiring dengan tingkat kompetisi pendidikan tinggi di berbagai level kompetisi, baik regional, nasional maupun internasional yang semakin tinggi dan kompetitif.

Dalam konteks otonomi perguruan tinggi itulah, upaya untuk mewujudkan pengelolaan model manajemen mutu program perguruan tinggi yang mampu mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan sekitar sehingga dapat bertahan *(survival)*

terhadap perubahan zaman menjadi mutlak untuk dilakukan secara simultan dan konstinyu. Komitmen untuk mewujudkan impian sebagai PTAIS yang ekselen dan unggul dalam dinamika otonomi pendidikan itu telah menjadi platform Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) sebagai PTAIS yang berupaya selalu konsen terhadap pengembangan mutu *(quality)* pendidikan tingginya.

1) Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

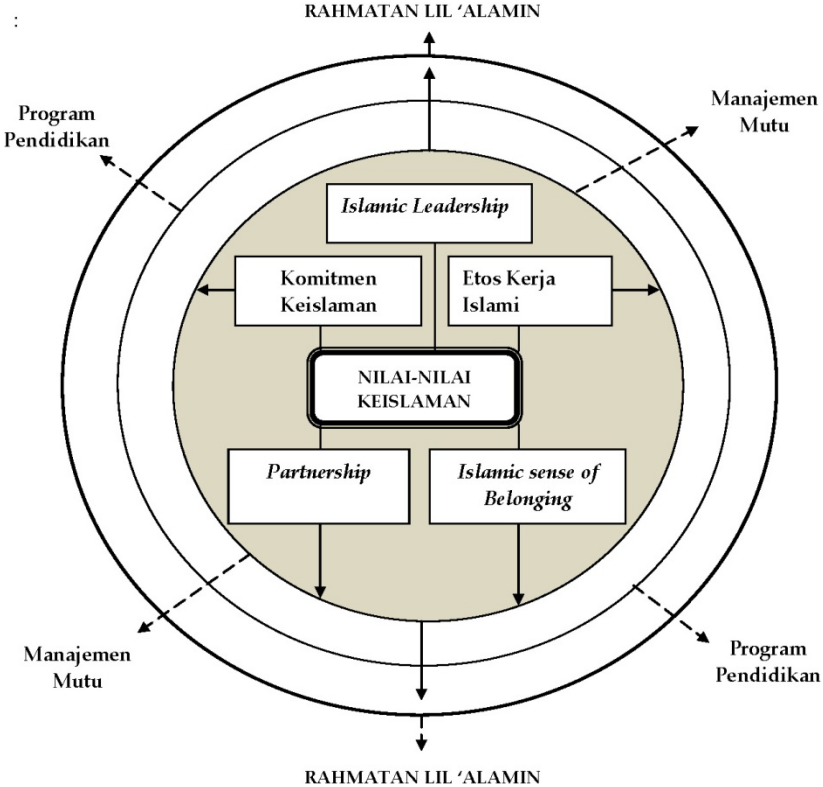
Salah satu model pendekatan yang dikembangkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta untuk mengembangkan mutu program pendidikan tingginya adalah manajemen kualitas total *(Total Quality Management/TQM).* Pendekatan ini dipilih oleh UII, karena di dalamnya terdapat upaya pengintegrasian tiga sistem secara integratif sekaligus, yaitu *managerial system*, *technical system*, dan *social system/cultural system.*

> Karena dalam manajemen mutu terpadu terdapat perpaduan tiga sistem, secara integral, yaitu; *pertama*, *manajerial system* yang menyangkut upaya pengorganisasian sumberdaya manusia dan fasilitas fisik yang ada di perguruan tinggi. *Kedua*, *technical system* yang berkaitan dengan infrastuktur organisasi seperti penggunaan teknologi pembelajaran, kurikulum dan lain sebagainya. *Ketiga*, *social/cultural system* yang menyangkut upaya pengintegrasian nilai-nilai, keyakinan dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi dalam rangka mendukung kualitas organisasi. Ketiga sistem tersebut diaplikasikan secara maksimal mungkin guna mendukung pendekatan Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) yang sejak tahun 1998

sudah diaplikasikan oleh perguruan tinggi ini termasuk dalam hal ini untuk mensupport aplikasi mutu program pendidikan tingginya. *(Wawancara dengan Heri Suprayoko selaku Kepala Badan Perencanaan UII, 29 Mei 2009).*

"Managerial system" yang berkaitan dengan sistem pengelolaan SDM dan aset fisik diharapkan mampu mendorong terwujudnya proses pendidikan yang baik karena didukung oleh upaya pengembangan kualitas sumber daya secara kontinyu di UII. *"Technical system"* berkaitan dengan infrastruktur organisasi seperti teknologi pengajaran, kurikulum dan sebagainya itu akan menjadi media strategik yang diharapkan mampu mengantarkan mahasiswanya memiliki kompetensi yang baik. Sedangkan *"social system"* atau *"cultural system"* menyangkut upaya pengintegrasian keyakinan-keyakinan yang dianut setiap orang dalam organisasi yang berujung pada pembentukan kualitas perilaku-perilaku *"leadership manajerial-technical"*. Ketiga kualitas perilaku tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas hasil pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi yang ada di UII. Ketiga sistem tersebut secara fundamental dibangun dan dikembangkan di atas pondasi prinsip-prinsip filosofis nilai mutu keislaman UII yang sangat kuat serta menjadi keunggulan inovatif dan kebanggaan bagi seluruh civitas akademika yang ada di UII sekaligus menjadi orientasi *rahmatan lil'alamin*. Prinsip-prinsip filosofis mutu keislaman UII tersebut pada akhirnya diharapkan dapat mendorong lahirnya generasi umat Islam yang unggul, baik secara spiritualitas maupun akademis sebagaimana yang diidentikkan oleh Allah Swt. sebagai *"Khairul Ummah"* yang dapat memberikan kesejahteraan dan kebaikan kepada umat manusia, khususnya

umat Islam. Hal ini selaras dengan firman Allah Swt. dalam surah al-Imran ayat 110, yang artinya: *"Sungguh kalian (umat Islam) adalah umat yang terbaik yang diperuntukkan bagi umat manusia untuk menyeruh kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkaran."* Prinsip-prinsip filosofis mutu keislaman UII tersebut secara sederhana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar. 4.1. Prinsip Filosofis Mutu Keislaman UII

Sumber: Hasil wawancara dengan Dewan Penasehat BPM UII dan Ketua Yayasan UII, tanggal 17 April 2010

Dari gambar tersebut di atas dapat dideskripsikan secara lebih komprehensif bahwa nilai-nilai keislaman menjadi poros sekaligus

pondasi dasar bagi implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII yang dikembangkan ke dalam 5 prinsip filosofis mutu keislaman UII sebagai landasan aplikasi manajemen mutu programnya, yaitu; a). *Islamic Leadership*, b). komitmen keislaman, c). etos kerja Islami, d). *partnership*, dan e). *Islamic sense of belonging* yang bertujuan pada terciptanya keunggulan program pendidikan tinggi yang berbasiskan nilai-nilai keislaman sehingga dapat dinikmati oleh seluruh umat manusia, termasuk civitas akademika yang ada di UII. Dengan kata lain nilai keunggulan program pendidikan tinggi Islam di UII diorientasikan untuk pengembangan kesejahteraan umat manusia, atau rahmatan lil'alamin. Hal ini relevan dengan salah satu firman Allah Swt. surah al-Anbiya' ayat 107 yang sekaligus menjadi pedoman pengembangan nilai-nilai keislaman UII, yaitu yang artinya: *"Tidaklah aku utus engkau Muhammad (untuk menyampaikan wahyu-Ku) kecuali untuk rahmat (kasih sayang) bagi sekalian alam."*

Terminologi pengembangan nilai-nilai keislaman UII tersebut semakin mempertegas upaya UII untuk mewujudkan perguruan tinggi Islam yang benar-benar integratif, tidak hanya unggul di bidang keilmuan tetapi juga unggul di bidang spiritualitas keagamaan di tengah semakin derasnya laju globalisasi dan modernitas. Adapun kelima (5) prinsip filosofis mutu keislaman UII tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Prinsip *Islamic leadership*. Prinsip ini menjadi lokomotif utama dalam roda keberhasilan kepemimpinan organisasi UII selama ini. Prinsip ini berangkat dari filosofi kepemimpinan yang pernah dikembangkan oleh Nabi Muhammad Saw. sehingga beliau mampu mengantarkan umatnya untuk memperoleh ke-

jayaan dunia-akhirat yang bertumpu pada 4 karakter kepemimpinan Rasulullah saw, yaitu; (1), *shiddiq* (jujur), (2). *Amanah* (terpercaya), (3) *fathonah* (cerdas), dan (4) *tabligh* (menyampaikan). Artinya untuk membangun perguruan tinggi yang baik, maka modal utama adalah figur pemimpinnya harus orang yang memiliki kapasitas, kredibilitas dan integritas personal yang baik dan ekselen. Dia harus memiliki kepribadian yang jujur dan selalu terbuka dalam mengelola perguruan tinggi yang dipimpinnya, dapat dipercaya oleh seluruh stake holdernya bahwa ia mampu menjalankan amanah orang banyak dengan baik, memiliki kapasitas dan integritas keilmuan yang baik agar ia mampu membawa perguruan tingginya menjadi perguruan tinggi yang terus berkembang seiiring perkembangan ilmu pengetahuan dan modernitas tanpa kehilangan ruh nilai-nilai keislamannya, serta memberikan nilai kemanfaatan dari kepemimpinannya untuk kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini pun selaras dengan firman Allah Swt. tentang karakteristik kepemimpinan Muhammad dalam surah al-Qalam ayat 4 yang artinya: *"Sesungguhnya engkau Muhammad memiliki pribadi yang sangat agung."*

b) Prinsip komitmen keislaman. Prinsip ini menegaskan bahwa di UII pengembangan nilai-nilai keislaman dalam konteks akademis menjadi skala prioritas yang dikedepankan. Dengan komitmen seperti itu niscaya dunia pendidikan internasional akan semakin mengerti dan memahami bahwa nilai-nilai Islam sangatlah luas dan bisa dikembangkan menjadi ruh dari barometer keilmuan dunia sekaligus kunci peradaban dunia yang bias memberikan jawaban atas perkembangan modernitas sekaligus kesejahteraan bagi umat manusia. Hal ini pun selaras

dengan nilai Islam yang memang di atas segala galanya sebagaimana firman Allah swt dalam surah al-Imran ayat 19, yang artinya: *"Sesungguhnya agama yang paling benar di sisi Allah swt adalah agama Islam."*

c) Prinsip etos kerja Islami. Prinsip ini sangat ditekankan oleh UII bagi seluruh civitas akademikanya, mulai dari pimpinan di tingkat pusat (rektorat dan yayasan), pimpinan di tingkat unit (unit program studi, jurusan, dekanat), hingga karyawan dan mahasiswanya. Etos kerja islami dimaknai sebagai budaya kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai keislama, seperti halnya dalam bekerja atau berada di kampus, seluruh civitas akademika berpakaian Islami (menutup aurat/berjilbab bagi perempuan), bekerja tepat waktu, menggunakan waktu kerja seoptimal mungkin, dan lain sebagainya.

d) Prinsip *partnership*. Prinsip pertemanan (kebersamaan) ini oleh UII terus dikembangkan tidak hanya dalam skala nasional, atau bahkan internasional, tetapi juga dalam lingkup yang sangat kecil sekalipun, yaitu di antara sesama civitas akademika UII sendiri. Hal ini dimaksudkan agar rasa kebersamaan sekaligus rasa persaudaraan sesama warga UII senantiasa terpatri dalam setiap individu. Dengan begitu, akan tumbuh dan berkembang harmonisasi hubungan antar anggotanya. Kondisi yang harmonis dan kondusif ini pada akhirnya akan dapat mendorong efektivitas, dan daya produktivitas manajemen mutu program pendidikan yang ada di UII menjadi lebih baik dan optimal.

e) Prinsip *Islamic sense of belonging*. Prinsip rasa kepemilikan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman ini dibangun dan dikembangkan oleh UII sebagai upaya untuk menumbuhkan pan-

dangan bahwa apa yang ada di UII ini pada dasarnya adalah milik Allah swt yang diorientasikan untuk pengembangan kesejahteraan manusia (orang banyak), bukan untuk kepentingan sekelompok orang. Oleh karena itu, UII sebagai sebuah perguruan tinggi Islam haruslah dikelola secara profesional dan baik agar ke depan terus dapat memberikan nilai kemanfaatan yang lebih baik bagi banyak orang, baik bagi civitas akademika UII maupun masyarakat pada umumnya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Dewan Penasehat BPM UII, Hujair AH. Sanaky:

> Prinsip ini mutlak dikembangkan di seluruh kalangan civitas akademika UII karena UII adalah milik umat (wakaf), terlebih bagi para pimpinannya, baik di tingkat manajemen strategis (puncak)/rektorat selaku penentu kebijakan, maupun pimpinan di tingkat manajemen operasional agar UII ini dapat terus berkembang sesuai dengan tantangan modernitas saat ini maupun yang akan datang. Salah satu caranya adalah dengan pengelolaan manajemen secara professional. *Wawancara tanggal 17 April 2010.*

Sehubungan dengan pendekatan manajemen mutu yang berasaskan nilai-nilai keislaman yang dikembangkan oleh UII tersebut, maka dalam menjalankan manajemen program pendidikan tingginya, UII Yogyakarta juga telah mempertimbangkan berbagai model manajemen pendidikan yang berkembang saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan Luthfi Hasan (wawancara pada 3 Juni 2009), sebagai Ketua Harian Badan Wakaf yang berfungsi sebagai Yayasan UII, pimpinan UII Yogyakarta telah mengenal model manajemen mutu program pendidikan tinggi berbasis ISO 9001:2008 sebagai satu di antara model pengelolaan mutu program pendidikan perguruan tinggi

yang sedang berkembang saat ini. Mengenai hal itu, Luthfi Hasan mengatakan:

> Kami mengenal dan memperoleh konsep itu dari beberapa program kegiatan di antaranya melalui sejumlah referensi buku tentang *total quality management* seperti Juran dan sejumlah lainnya, serta melalui forum seminar, diskusi, lokakarya maupun pelatihan yang diadakan oleh perguruan tinggi dalam negeri semisal Ubinus Jakarta. Di samping itu kita memanfaatkan keberadaan dosen kita yang sedang studi di luar negeri ataupun mengirim sejumlah dosen untuk membantu mencarikan konsep-konsep pengembangan program pendidikan tinggi di perguruan tinggi yang telah maju seperti *University of Southern California* dan *New Mexico State University* Amerika, dan lain sebagainya, baik melalui kegiatan *study tour* maupun pelatihan manajemen mutu berskala internasional *(Wawancara tanggal 3 Juni 2009).*

Lebih lanjut Luthfi Hasan menjelaskan bahwa untuk kasus di UII Yogyakarta, model manajemen mutu program pendidikan tinggi tertuang dalam rencana mutu strategik universitas yang termaktub dalam Renstra UII. Renstra merupakan strategi dasar yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang UII dengan mempertimbangkan perubahan atau kondisi lingkungan. *"Untuk UII, penjelasan mengenai manajemen mutu programnya tertuang dalam Renstra UII yang mendekripsikan rencana mutu pendidikan yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang program pendidikan di UII Yogyakarta..." (Wawancara tanggal 6 Juni 2009).* Di samping itu juga pimpinan UII Yogyakarta memandang bahwa manajemen mutu program pendidikan merupakan bagian paling

urgen dalam sejumlah aspek yang terkait dengan aplikasi manajemen mutu terpadu.

Dari statemen tersebut dapat diketahui bahwa para pimpinan UII Yogyakarta mengenal konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya dari beberapa sumber dan literatur dan pelatihan manajemen mutu. Beberapa literatur model yang dikenal oleh UII Yogyakarta di antaranya berasal dari model yang diterapkan oleh perguruan tinggi di Amerika Serikat, yaitu *University of Southern California* dan *New Mexico State University.* Selain dua model dari perguruan tinggi di luar negeri tersebut, pimpinan UII Yogyakarta juga mengenal model manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh Universitas Bina Nusantara (Ubinus) Jakarta. Sedangkan forum yang digunakan untuk memperoleh, mengkaji dan mensosialisasikan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh pimpinan UII yaitu melalui Rapat Tinjauan Manajemen, forum Rapat Senat fakultas, seminar, *workshop* dan lokakarya Nasional yang diadakan oleh perguruan tinggi negeri dan swasta lain, Badan Musyawarah dan Kerjasama Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di lingkungan DIY-Jawa Tengah, Dirjen Dikti, maupun melalui forum internal yang dilakukan oleh UII sendiri.

Berdasarkan kajian konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi dari berbagai sumber serta forum tersebut, selanjutnya pimpinan UII Yogyakarta melalui Rapat Tinjauan Manajemen yang melibatkan seluruh komponen civitas UII mulai dari Prodi, pimpinan fakultas, yayasan, rektorat, serta unit-unit yang ada di UII seperti Badan Penjaminan Mutu (BPM), Badan Perencanaan dan lain sebagainya memilih satu model yang paling

sesuai dengan situasi dan kondisi UII saat ini. Berdasarkan hasil kajian mengenai manajemen mutu program pendidikan tinggi tersebut, UII Yogyakarta memilih model manajemen mutu program pendidikan yang didasarkan pada ISO 9001: 2008 yang secara akademis oprasional termaktub dalam *perencanaan mutu strategik* UII (renstra).

Dari hasil deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi melalui proses pengkajian terhadap literatur manajemen mutu pendidikan dari pakar manajemen mutu, seperti; Juran, Edward Sallis, Besterfield, Crosby, Abin Syamsuddin, serta Wheelen dan Hunger untuk penguatan pada aspek manajemen strategiknya sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen mutu yang bersifat futuristik. Sedangkan konsep manajemen mutu yang diperoleh dari institusi pemerintah maupun perguruan tinggi, yaitu dari Dirjen Dikti, dan *New Mexico State University, Oxborn University*, serta Badan Musyawarah Kerja Sama Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Tengah dan Yogyakarta. Cara yang ditempuh UII Yogyakarta guna memperoleh konsep manajemen mutu tersebut dilakukan melalui forum workshop, seminar, studi banding, lokakarya, serta melalui kajian di internal UII Yogyakarta. Sedangkan sosialisasinya dilakukan melalui forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) Universitas yang melibatkan seluruh unsur pimpinan UII mulai dari Prodi, Jurusan, Unit-unit (Badan Penjaminan Mutu, Biro Sumber Daya Manusia, Pusat Pengembangan Akademik) serta pimpinan di tingkat Universitas dan Yayasan yang dikoordinir oleh Badan Perencanaan UII, untuk kemudian

diintensifkan melalui rapat senat fakultas, rapat dosen, dan lain sebagainya. Dari penelitian tersebut diperoleh gambaran bahwa UII menggunakan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam berbasis ISO 9001:2008, sebuah model manajemen mutu yang lebih mapan (*established*) dan inovatif dibandingkan dengan model ISO sebelumnya.

2) **Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**

Sebagai salah satu PTAIS yang terus berkembang, UMY juga bisa dikatakan telah mampu berbenah diri dalam mengikuti arus kompetisi pendidikan tinggi dalam konteks otonomi perguruan tinggi saat ini. Salah satunya indikasinya adalah upaya terus menerus dilakukannya untuk membenahi mutu program pendidikan tingginya melalui pembenahan sekaligus peningkatan kualitas manajemen pendidikan tingginya sebagai *primary supporting tools* tercapainnya tujuan program pendidikan tingginya. Untuk mengoptimalkan upaya implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, sebagai sebuah perguruan tinggi Islam, UMY juga berupaya menguatkan landasan operasionalnya dengan penguatan nilai-nilai keislaman yang tercermin dalam prinsip filosofis mutu keislaman yang dikembangkannya. Dasron Hamid, selaku rektor UMY menegaskan:

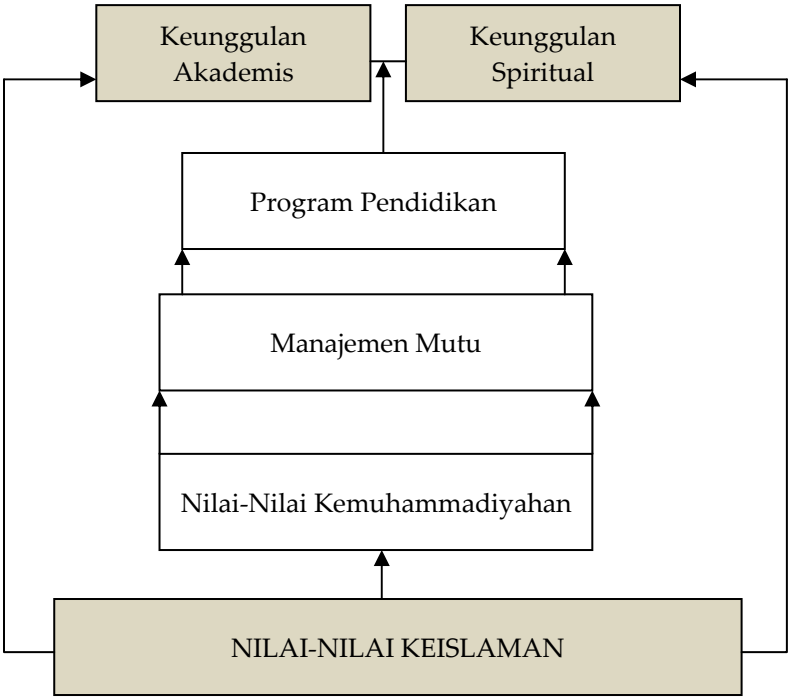
> Pada prinsipnya aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY tetap dilandaskan pada upaya pengembangan nilai-nilai keislaman di dalamnya. Hal ini penting, mengingat di samping UMY merupakan perguruan tinggi dengan karakteristik keislaman yang kuat (kemuhammadiyahan), tetapi pada dasarnya nilai-nilai

keislaman apabila kita pahami betul bias dikembangkan sebagai basis keilmuan yang hebat dalam mendorong terwujudnya peradaban manusia yang lebih bermoral. *Wawancara tanggal 19 April 2010*.

Prinsip filosofis mutu keislaman yang dikembangkan oleh UMY dalam rangka mendukung aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya pada dasarnya sudah menjadi platform internal UMY, karena nilai-nilai keislaman tersebut merupakan amanah dasar berdirinya UMY sebagai salah satu wadah keilmuan yang berbasiskan keislaman, yaitu *amar ma'ruf nahi munkar*. Hal ini mengingat UMY merupakan bagian perjuangan organisasi Muhammadiyah dalam 'membumikan' Islam di sektor pendidikan tinggi untuk ikut serta dalam mencerdaskan anak-anak bangsa.

Prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* pada dasarnya berorientasi pada pengembangan moralitas bangsa dengan harapan modal keilmuan yang tinggi yang dimiliki oleh anak bangsa nantinya dapat berjalan secara seimbang sehingga benar-benar diharapkan dapat membantu mewujudkan peradaban manusia yang lebih bermoral, bermartabat, tanpa harus kehilangan prestise untuk terus berkompetisi di dunia pendidikan tinggi, baik di level regional, nasional, maupun internasional. Pandangan filosofis ini selaras dengan gagasan besar yang terkandung dalam surah al-Imran ayat 110, yang artinya: *"Sungguh kalian (umat Islam) adalah umat yang terbaik yang diperuntukkan bagi umat manusia untuk menyeruh kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkaran."* Secara eksplisit prinsip filosofis mutu keislaman yang dikembangkan oleh UMY dalam rangka mendukung aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya dengan upaya

penguatan internalisasi nilai-nilai keislaman di institusinya dapat dideskripsikan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar.4.2. Prinsip Filosofis Mutu Keislaman UMY

Sumber: Hasil wawancara dengan rektor dan kepala BPM UMY pada tanggal 19 April 2010

Dari gambar di atas tersebut dapat diketahui bahwa prinsip filosofis mutu keislaman UMY tersebut dalam konteks manajemen mutu program pendidikan tingginya merupakan internalisasi mutu keislaman guna mendukung upaya untuk mewujudkan program pendidikan tinggi yang memiliki dua (2) basis keunggulan, yaitu:

a) Keunggulan akademis. Keunggulan ini bermuara pada peningkatan mutu keilmuan yang dikembangkan oleh UMY di seluruh prodi yang ada, baik di tingkat kompetisi nasional maupun internasional sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang saat ini.
b) Keunggulan spiritual. Keunggulan ini oleh UMY diharapkan tidak hanya pada tumbuh dan berkembangnya nilai moralitas dan kepribadian civitas akademika yang lebih baik, tetapi juga adanya pengembangan keilmuan agama dalam program pendidikan tingginya.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen pendidikan tingginya selain dengan penguatan nilai-nilai keislaman secara internal (internalisasi nilai-nilai keislaman), UMY juga berupaya mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan tingginya yang berbasis pada pendekatan SPMPPT (Sistem Penjaminan Mutu Program Pendidikan Tinggi) yang didesain oleh dikti, walaupun tidak menutup kemungkinan untuk mensinergikan dengan model manajemen mutu lainnya, termasuk ISO. Pemilihan ini berdasarkan pada pemikiran bahwa SPMPPT dirasa lebih mudah dan simpel. Hal ini selaras dengan argumentasi Muethia selaku Kepala Badan Penjaminan Mutu (BPM) UMY:

> Sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi kita didasarkan pada aplikasi manajemen mutu berbasis SPMPPT dari dikti, karena menurut kami model itu lebih mudah, simpel dan tidak terlalu rigid seperti halnya ISO. Di samping itu kami merasa lebih enak karena dapat arahan langsung dari dikti. Di samping itu juga penerapan ISO cukup rumit, di samping itu SDM kita yang memiliki kemampuan memadai di bidang ISO

> cukup terbatas, sehingga sebagai sebuah upaya kontruktif pembenahan awal, kami rasa model SPMPPT sudah cukup bagi kami, terlepas dari beberapa kelemahan yang ada (*wawancara pada tanggal 30 Mei 2009*).

Penentuan model manajemen mutu program pendidikan tinggi tersebut didasarkan pada hasil Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang hanya melibatkan kaprodi, kajur, dekan dan rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas, tanpa melibatkan yayasan universitas karena yayasan pada dasarnya hanya memonitoring sekaligus kepanjangan tangan dari pimpinan pusat Muhammadiyah selaku badan yang menaungi UMY. Sebelum menentukan model manajemen mutu program pendidikan tingginya, UMY juga mengawalinya dengan mengenal dan memahami berbagai konsep manajemen mutu termasuk ISO dari literatur kajian manajemen mutu, lokakarya, studi komparatif, maupun pelatihan manajemen mutu, baik di dalam dan di luar negeri seperti di UII maupun di Singapura, Inggris dan Swedia, dengan mengirimkan sejumlah personel untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Pasca pengenalan dan penentuan model manajemen mutu program pendidikan tingginya tersebut, UMY melakukan upaya sosialisasi dengan memanfaatkan seintensifkan mungkin proses Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang melibatkan sejumlah pimpinan unit dari prodi, jurusan, dekanat, hingga rektorat. Pendekatan yang dilakukan dalam rangka sosialisasi tersebut dipandang cukup karena telah merepresentasikan seluruh civitas akademika yang ada di UMY, sekaligus para pejabat yang memiliki kewenangan dan tanggungjawab untuk melaksanakan mutu program pendidikan tingginya di tingkat operasional.

Dari hasil deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya langsung melalui lokakarya, studi banding ke sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri, serta pelatihan tim mutu universitas oleh tim dari dikti maupun maupun dari perguruan tinggi termasuk dalam hal ini dari UII sendiri. Dari hasil penelitian terhadap aspek ini diketahui bahwa UMY menggunakan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi dari dikti yang disebut PMPPT. Sedangkan mekanisme sosialisasi mutu pendidikan tinggi dilakukan melalui forum Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang hanya melibatkan kaprodi, kajur, dekan dan rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas.

b. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

1) Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa sebagai upaya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan oleh para pendirinya *(The Founding Fathers),* pimpinan UII Yogyakarta telah menyusun perencanaan mutu program pendidikan tingginya sesuai dengan rencana strategisnya (renstra)**.** Renstra merupakan strategi dasar yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang UII Yogyakarta dengan mempertimbangkan perubahan atau kondisi lingkungan. Renstra yang telah disusun secara bertahap dan berkesinambungan

tersebut dijadikan pedoman bagi seluruh jenjang manajemen yang terkait. Renstra UII disusun untuk periode 2008-2016 sebagai kelanjutan Renstra sebelumnya dan masih berada dalam kerangka Renstra Fisik 2014 yang telah disusun sebelumnya.

Proses perencanaan mutu program pendidikan tinggi yang dilakukan oleh pimpinan UII Yogyakarta mekanismenya dilaksanakan melalui beberapa tahapan atau prosedur yang meliputi 3 (tiga) tahapan; a). diagnosis, b). perencanaan, dan c). penyusunan dokumen rencana mutu program. ***Pertama***, kegiatan *diagnosis* dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)* yang ada di perguruan tinggi UII, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang *(opportunities)* dan tantangan *(threats)* yang dapat diraih oleh UII. Data selengkapnya dapat dicermati pada bagian kondisi UII Yogyakarta. Tahapan ini dilakukan oleh pimpinan Yayasan Badan Wakaf UII yang pada akhirnya akan menghasilkan '*strategic quality direction*' sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan mutu program pendidikan tingginya yang akan dilakukan oleh tim khusus yang melibatkan sejumlah unsur pimpinan dari tingkat unit prodi hingga universitas dengan sistem yang bersifat *bottom up-top down* dimana prodi dan jurusan merumuskan usulan mutu program pendidikan tingginya beserta standar yang sesuai dan dipandang tepat untuk kemudian dikaji secara komprehensif sekaligus ditetapkan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) universitas yang melibatkan seluruh unsur pimpinan yang ada di

UII yang meliputi Badan Penjaminan Mutu, Badan Perencanaan, Badan Pengembangan Akademik, pimpinan fakultas serta Pimpinan Yayasan.

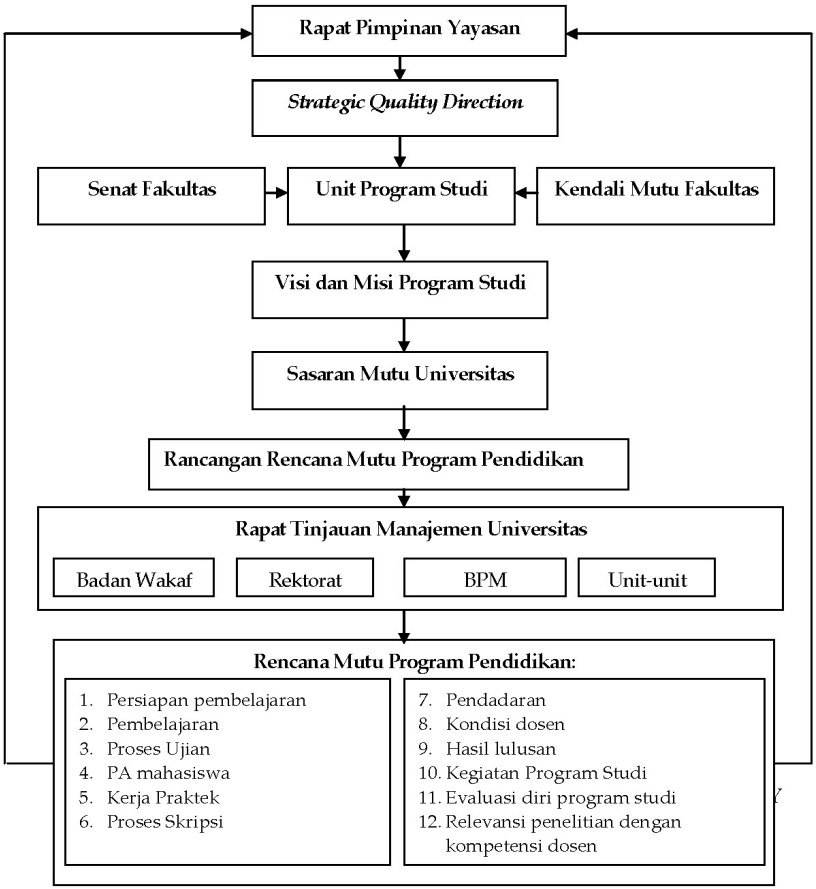
Kedua, perencanaan. Tahap *perencanaan mutu program* dimulai dari kajian terhadap visi, misi dan tujuan UII. Kajian terhadap visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh universitas kemudian ditindaklanjuti dengan penetapan mutu program pada tingkat di bawahnya, yaitu program studi dan unit-unit kelembagaan yang ada di UII. Setelah visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh UII dikaji oleh prodi dan jurusan serta menghasilkan rencana mutu program pendidikan tingginya, maka tahapan dalam perencanaan mutu program yang dilakukan oleh prodi dan jurusan di tiap fakultas selanjutnya dikaji di tingkat manajemen UII untuk kemudian ditetapkan sekaligus ditentukan strategi pengembangan mutu program tersebut yang didasarkan pada isu-isu strategik yang sedang berkembang. Pada tahapan inilah akan dihasilkan pula sasaran mutu dan komponen mutu program pendidikan yang menjadi prioritas sekaligus benmarking bagi program pendidikan tinggi Islam di UII. Dari hasil perencanaan mutu program pendidikan tinggi di tingkat RTMU tersebut disepakati sejumlah komponen rencana mutu program pendidikan tinggi yang meliputi: a). persiapan pembelajaran, b). pembelajaran, c). proses ujian, d). PA mahasiswa, e). kerja praktek, f). proses skripsi, g). pendadaran, h). kondisi dosen, i). hasil lulusan, j). kegiatan program studi, k). evaluasi diri program studi, dan l), relevansi penelitian dengan kompetensi dosen. Pada tahapan ini pula standar mutu program pendidikan ditentukan dimana setelah komponen rencana mutu program pendidikan ditentukan oleh fakultas masing-masing melalui kebijakan

desentralisasi birokrasi fakultas. Dengan kata lain, nilai dari mutu program pendidikan yang ingin dicapai diserahkan sepenuhnya kepada fakultas masing-masing. Hal ini berangkat dari asumsi dasar bahwa fakultas lebih mengetahui perkembangan, kebutuhan sekaligus kekuatan yang dimilikinya dalam menentukan standar mutu pendidikannya. Proses penentuan standar mutu ini berangkat dari *strategic quality plan* universitas pula.

Ketiga, setelah tahapan diagnosis dan perencanaan selesai dilakukan maka tahap berikutnya adalah menuangkan isi pada dua tahapan sebelumnya menjadi sebuah *dokumen rencana mutu strategic* yang sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Renstra UII. Dokumen perencanaan mutu strategik tersebut memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan mutu pendidikan yang ingin dicapai oleh seluruh fakultas yang ada di UII. Selain itu di dalam dokumen rencana mutu tersebut juga memuat *strategic quality plan* dalam bentuk program-program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, strategi implementasi, serta pengendalian dan evaluasinya. Setelah terbentuknya standar mutu oleh masing-masing fakultas kemudian dikaji dan dikoreksi dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang mencakup seluruh unsur pimpinan dari prodi, kajur, dekanat, hingga rektorat dan yayasan, setelah melalui sejumlah rekomendasi dan persetujuan, standar mutu tersebut disahkan oleh Yayasan untuk diaplikasikan dalam jangka waktu 1 tahun periode akademik untuk kemudian dievaluasi kembali pada tahun berikutnya.

Keseluruhan tahapan serta komponen mutu program pendidikan tinggi tersebut didesain dalam rangka menguatkan posisi UII sebagai *Research University* dan *Teaching University* sekaligus yang berupaya mengedepankan pengembangan sekaligus

peningkatan mutu program pendidikan tingginya secara lebih komprehensif dan integral. Oleh karena itu, komponen relevansi hasil penelitian dosen untuk mensupport mutu proses pembelajaran khususnya materi pembelajaran di UII mutlak dilakukan. Secara lebih sederhana, prosedur dan komponen rencana mutu program pendidikan tinggi tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar di bawah ini:



Gambar.4.3. Prosedur dan Komponen Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPM UII tanggal 28 Meii 2009 dan kepala Badan Perencanaan UII tanggal 29 Mei 2009

Rencanaan mutu program pendidikan tinggi yang telah dibuat tersebut secara implisit termaktub dalam Renstra UII. Hal ini menegaskan bahwa Renstra merupakan pedoman dasar yang sangat fundamental yang akan menentukan arah tujuan sekaligus strategi pencapaian tujuan program pendidikan tinggi yang ingin dicapainya. Adapun yang dijadikan landasan penyusunan Renstra UII Yogyakarta, yaitu (Dokumen UII, 2008):

a) Pancasila dan UUD 1945.
b) Tap. MPR No. II MPRI 1993 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara.
c) UU RI No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta Peraturan Pelaksanaannya.
d) Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi.
e) SK Mendikbud No 686 tahun 1990 tentang Persyaratan Pendirian Perguruan Tinggi.
f) SK Menag. RI No. 53 tahun 1994 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta.
g) Kaidah Dasar Yayasan Badan Wakaf UII.
h) Statuta UII beserta Ketetapan Pengurus Yayasan Badan Wakaf UII No. V/TAP/DP/1997 tentang Perubahan Statuta UII.
i) Ketetapan Sidang Dewan Pengurus Yayasan Badan Wakaf UII tanggal 19 September 1997.

Sedangkan sebagai sumber atau pedoman penyusunan Renstra UII dipergunakan:

a) Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005, Depdikbud, Dirjen Dikti, 1996.
b) Buku Pedoman Akreditasi Perguruan Tinggi, BAN PT, Depdikbud, Dirjen PT, 1995.
c) Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan RIP PTS, Dirjen Dikti, 1986.

Namun demikian, proses penyusunan rencana mutu program di UII, tidak selamanya berjalan sesuai urutan yang telah disebutkan, akan tetapi beberapa proses tersebut dilakukan secara bersamaan. Renstra yang merupakan strategi dasar dan kebijakan disusun dengan mempertimbangkan perubahan atau kondisi lingkungan guna mencapai tujuan jangka panjang UII (Dokumen UII, 2008), berisi:

a) Pendahuluan yang memuat: Sejarah Singkat UII, Visi, Misi, Tujuan serta Rencana Pengembangan UII.
b) Dasar-dasar Perencanaan yang berisi: Pengantar, Faktor Eksternal, Faktor Internal, Sasaran dan Kebijakan Dasar.
c) Rencana Pengembangan Akademik.
d) Rencana Pengembangan Fisik, dan
e) Rencana Pengembangan Sumber dana dan pembiayaan.

Secara rinci isi Rencana Strategik UII Yogyakarta yang secara implisit juga memuat secara garis besar rencana mutu program pendidikan tingginya sebagai berikut:

a). Pendahuluan

(1). Visi UII Yogyakarta

Terwujudnya UII sebagai: *Rahmatan lil 'alamin*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah Islamiyah di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada

masyarakat dan dakwah, setingkat perguruan tinggi yang berkualitas di Indonesia.

(2). Misi UII Yogyakarta

Menegakkan wahyu Illahi dan Sunnah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak yang menjadi rahmat bagi alam semesta. Mendukung cita-cita bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertaqwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah, beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang berjiwa Islam: Membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 yang diridlai oleh Allah Swt. Mengembangkan dan menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga UII dan masyarakat pada umumnya.

(3). Tujuan UII Yogyakarta

Tujuan UII Yogyakarta adalah:

(c) Membentuk sarjana muslim, yaitu sarjana yang bertaqwa, berakhlak, terampil berilmu amaliah dan beramal ilmiah.

(d) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan agama Islam.

(e) Turut serta membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 yang diridlai oleh Allah Swt.

(f) Memelihara, memperdalam, mengembangkan dan menyebarluaskan agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga UII dan masyarakat pada umumnya.

(4). Kondisi UII Yogyakarta

Kekuatan *(strengthness)*:

(a) Mulai tahun akademik 2002/2003 kurikulum UII Yogyakarta sudah berbasis kompetensi *knowledge, skill, ability* dan keislaman.

(b) Pada akhir tahun 2008 lebih dari 100% dosen tetap UII telah mempunyai jabatan akademik, 60% lebih di antaranya mempunyai jabatan akademik Lektor - Profesor/Guru Besar yang telah memenuhi kualifikasi/standar melaksanakan tridarma secara mandiri (SK MenkoWaspan No. 38/Kep/MK/Waspan/8/1989).

(c) Sampai akhir tahun 2008, dari 187 dosen tetap sejumlah 46 orang berpendidikan S2 (25,42%), 141 orang berpendidikan S3 (Doktor) (74,58%) dan yang sedang studi lanjut atau karya siswa sebanyak 15 orang (S3).

(d) Sebagian besar dari dosen tetap UII mempunyai kemampuan mengajar relatif baik, hal ini dapat dilihat adanya pengakuan dari perguruan tinggi lain terutama sejenis berupa permintaan dosen UII untuk mengajar di penguruan tinggi tersebut.

(e) Metode pembelajaran studi kasus, *practicle based, computer based, cases based, classroom action research* dan *problem based learning* secara berkelanjutan dan simultan telah berkembang dengan baik.

(f) Selain UII Press seluruh program studi di lingkungan UII telah memiliki unit penerbitan.

(g) UII mempunyai jurnal dengan perincian 9 (sembilan) terakreditasi, 3 diantaranya berstandar internasional dan 3 (tiga) belum terakreditasi.

(h) Pemberian beasiswa selain dari UII (reguler) seperti beasiswa dhu'afa, prestasi, yatim piatu dan anak kandung pegawai UII juga diperoleh dari instansi/institusi luar antara lain: beaya Toyota Astra, Jarum, Supersemar, BBM, Orbit, Yayasan Tivico, Exon Mobil Oil dan Alumni UII, dan lain sebagainya.

(i) UII memiliki pesantren yang santri-santrinya merupakan mahasiswa unggulan dari berasal dari sejumlah daerah di Indonesia.

(j) UII mempunyai program kelas internasional yang bercirikan nilai-nilai keislaman, yaitu pada program studi hukum, ekonomi, teknik industri, dan lainnya.

(k) Memiliki *academic networking* yang baik dengan sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri khususnya perguruan tinggi Islam seperti *Cairo University* (Mesir), dan *Madinah University* (Saudi Arabiah), dan lain sebagainya

(l) UII telah menjalin MOU dengan sejumlah sekolah menengah atas (SMA/MAN) serta pondok pesantren di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah untuk bidang rekrutmen mahasiswa baru serta pelatihan dan pembinaan keislaman di sekolah.

(m) UII memiliki sarana fisik yang memadai dan dapat memenuhi kebutuhan untuk kelancaran proses belajar mengajar.

(n) Dari sumber dana konvensional UII mampu membiayai keperluan rutin dan pengembangan fisik secara berkesinambungan.

(o) UII memiliki unit-unit pemberdayaan umat sebagai sarana pendukung pelaksanaan kegiatan catur darma.

(p) UII memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas yang dapat menjadi daya tarik bagi orang tua (umat) untuk mempercayakan anak anaknya menimba ilmu di UII.

(q) Lokasi UII terletak di lokasi yang sangat strategis dan menguntungkan karena UII terletak di tengah-tengah kota yang nota bene sangat memudahkan bagi masyarakat luas untuk memperoleh akses informasi. Di samping itu, Yogyakarta sebagai kota pendidikan pada saat ini mulai beranjak pada pengembangan pendidikan tinginya ke taraf internasional sekaligus kondusif. Hal ini sangat membantu UII untuk semakin berkembang dan maju menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional.

(r) UII memiliki website dan sistem informasi akademik (SIMAK), sistem informasi keuangan (SIMKEU), sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) dan sistem informasi perpustakaan (SIMPUS).

(s) UII telah memiliki sejumlah unit usaha seperti Jogja International Hospital (JIH), Apotek, dan lain sebagai yang dapat menunjang pengembangan sekaligus peningkatan mutu program pendidikan tinggi UII.

(t) UII sejak tahun 1998 telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu. Pada tahun 2009 UII telah mendapatkan sertifikat internasional untuk mengaplikasikan ISO 9001: 2008.

Kelemahan (weaknessess):

(a) Sebagian dosen UII masih menggunakan metode pembelajaran *Teacher Centered,* sehingga interaksi ilmiah antara dosen dengan mahasiswa belum semuanya dapat terserap dengan baik.

(b) Sebagian besar karya ilmiah dosen UII belum dipublikasikan dan diterbitkan atas nama UII.
(c) UII belum memiliki hasil-hasil penelitian unggulan yang dapat memberi kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan keilmuan dan kesejahteraan masyarakat.
(d) Pada umumnya penguasaan bahasa asing di sebagian kalangan dosen masih cukup rendah.
(e) Pemanfaatan teknologi informasi di kalangan dosen, karyawan dan mahasiswa belum optimal.
(f) Perbedaan dosen - mahasiswa belum mencapai ratio ideal (lebih dari 1: 20 atau 1: 25) sehingga beban mengajar dosen terlalu besar.
(g) Buku referensi bertaraf internasional di perpustakaan baik dari kualitas maupun kuantitas masih terbatas.
(h) UII memiliki jumlah mahasiswa sebanyak 17000 (tujuh belas ribu) orang. Jumlah *student body* ini belum ideal dibandingkan dengan jumlah program studi, fasilitas perpustakaan dan jumlah buku, jumlah dosen dan fasilitas ruang kerja dosen, fasilitas perkuliahan atau jumlah mahasiswa tiap kelas, sehingga tiap proses belajar mengajar belum dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ideal.

Peluang (opportunity):

(a) Sebagian besar kondisi masyarakat Islam di Indonesia (khususnya Yogyakarta dan sekitarnya) masih cukup banyak yang memerlukan pendidikan khususnya pada jenjang pendidikan tinggi. Hal ini tentunya merupakan peluang bagi UII untuk memperoleh input yang berkualitas

tinggi. Hal ini ditunjang oleh sosiokultural masyarakatnya yang juga agamis.

(b) Banyaknya alumni yang bekerja pada berbagai institusi, baik pemerintah dan swasta menjadikan UII cukup familiar dari segi ilmiah dan kerjasama, terutama dengan perguruan tinggi yang sejenis di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah. Oleh karena itui UII mempunyai peluang untuk menjalin kemitraan dengan berbagai institusi tersebut.

(c) UII telah memiliki alumni sebanyak 57.920 (lima puluh tujuh ribu sembilan ratus dua puluh ribu) an lebih orang yang tersebar di sejumlah wilayah Indonesia. Apabila jaringan kerjasama dibangun dengan baik dan sistematis dengan para alumni ini, maka potensi alumni ini akan sangat membantu perkembangan UII, baik terhadap perkembangan fisik maupun dengan memberikan masukan mendesain kurikulum yang sesuai dengan tuntutan perkembangan pasar atau masyarakat umum dan dunia usaha sebagal *input* dan pengguna *(output)* pendidikan.

(d) Animo calon mahasiswa baru yang mendaftan ke UII, memiliki sebaran yang cukup luas di sejumlah wilayah tanah air Indonesia, sehingga apabila proses penerimaan mahasiswa direncanakan dengan baik dan sistematis, misalnya dengan membuat jaringan ke sekolah-sekolah menengah umum, maka akan diperoleh bibit-bibit calon mahasiswa baru *(input)* yang berkualitas tinggi.

Tantangan (treath):

(a) Kompetisi Perguruan Tinggi Negeri dengan Perguruan Tinggi Swasta khususnya lagi antar PTAIS semakin ketat

seiring dengan diberikannya otonomi pada PTN seiring dengan bergulirnya era otonomi pendidikan.

(b) UII beberapa tahun terakhir mengalami penurun jumlah (kuantitas) pendaftar mahasiswa baru meskipun jumlahnya tidak signifikan. Hal ini tetap akan berdampak pada kualitas input, sehingga untuk itu diperlukan tambahan energi para dosen dalam proses belajar mengajar demi tercapainya sasaran mutu, seperti selesai studi tepat waktu dengan indeks prestasi > 3,00.

(c) UII akan merasakan pengaruh (dampak) masuknya globalisasi, liberalisasi perdagangan dan investasi, yang akan memperlemah daya saing individu, bangsa dan negara. Karena itu UII dituntut untuk terus-menerus meningkatkan kualitas pendidikannya.

(d) UII juga akan merasakan dampak masuknya sistem pendidikan tinggi luar negeri, utamanya sistem pendidikan tinggi dari negara-negara maju, sehingga UII akan dihadapkan pada liberalisasi pendidikan.

(e) UII akan menghadapi dan merasakan dampak globalisasi, AFTA 2003, Pasar terbuka ASEAN, Ekonomi Regional, kerjasama dan persaingan regional, sehingga berdampak terhadap persaingan tenaga kerja regional dan perguruan tinggi regional. Karena itu walaupun sebagai PTAIS tuntutan berkomunikasi dengan bahasa asing seperti Inggris, dan Arab dan lain-lainnya bagi lulusan menjadi persyaratan mutlak yang harus dipenuhi dan ditingkatkan.

(f) UII akan menghadapi tantangan (dampak) dari desentralisasi pendidikan tinggi negeri yang akan mendorong

fungsinya sebagai universitas riset. Karena itu, UII harus juga mempersiapkan kearah riset university/institution tersebut.

(g) UII akan menghadapi dampak globalisasi dan perubahan yang cepat yang menyebabkan ketidakpastian dunia. Demikian juga terciptanya masyarakat informasi dan masyarakat belajar dengan menggunakan sarana informasi modern, seperti komunikasi melalui Internet dan multimedia. Karena itu, UII dituntut pula untuk meningkatkan kapasitasnya yang berkualitas dengan *learning system*, sarana dan prasarana serta kemampuan dosen. Bahkan untuk beberapa bidang studi sudah saatnya dipersiapkan ke arah *online learning* dan *distance learning,* dengan tetap mempertimbangkan dan mengkaji secara mendalam ketentuan "larangan" membuka kelas jauh.

(h) UII akan merasakan dampak Otonomi Daerah, karena Pemerintah Daerah akan bekerjasama dengan perguruan tinggi kuat baik dari dalam maupun luar negeri, untuk membangun penguruan tinggi berkualitas di daerah, sehingga Perguruan Tinggi di Daerah akan memiliki keunggulan komparatif (regional-nasional dan internasional) dan terjadi alih ilmu pengetahuan serta teknologi. Dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas daerah dan pendapatan asli daerah, bukan tidak mungkin Pemerintah Daerah juga akan membangun perguruan tinggi yang siap untuk mengantisipasi tantangan zaman itu.

(i) UII akan menghadapi persaingan pasar yang ketat dengan penguruan tinggi luar negeri. Untuk itu UII harus

mampu dan jeli melihat peluang pasar, mampu menggali dan mengembangkan sumber-sumber dana lainnya seperti jasa kepakaran, pelatihan dan konferensi, seminar, penerbitan, pendidikan dan pelatihan guru, hakim maupun ekonomi dalam kaitan dengan peningkatan otonomi daerah.

(j) UII dituntut untuk semakin transparan dalam manajemen pendidikannya. Hal ini sejalan dengan tuntutan masyarakat dewasa ini untuk memperoleh informasi yang handal dan sahih, mengenai penyelengganaan, kinerja dan hasil penguruan tinggi melalui proses akreditasi.

(5) Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi

Beberapa sasaran, strategi dan kebijakan mutu program pendidikan tinggi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang dikembangkan untuk beberapa tahun ke depan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Terkait dengan kebijakan yang telah digariskan oleh UII, maka secara realistik UII telah menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang diharapkan dapat menjadi tolok ukur dalam pencapaian mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

Tabel.4.1. Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Sasaran	Strategi	Kebijakan
(a)Meningkatkan kualitas lulusan yang memiliki bobot keilmuan, keahlian, kepemimpinan dan keislaman	(a) Peningkatan kuantitas dan kualitas dosen.	Menambah jumlah dosen, karya siswa, kemampuan berbahasa asing, jabatan akademik.
	(b) Pengembangan kurikulum, silabi yang relevan dengan kompetensi.	Pengembangan kurikulum, silabi berbasis keunggulan kompetensi mencakup *knowledge, skill, ability,* kebutuhan pasar, *job creaters* dan keislaman.
	(c) Peningkatan kualitas proses Belajar Mengajar berbasis kompetensi dan teknologi informasi.	Proses belajar mengajar berorientasi pada *student learning/student centered* dengan metode *applied approach/problem based learning/case studies/ computer based/practical based.*
	(c) Pengembangan perpustakaan berbasis teknologi informasi.	(a) Menambah jumlah referensi dan peningkatan pelayanan. (b) *Electronic library system.*
	(d) Peningkatan kualitas input.	Memperbanyak jumlah pendaftaran
	(e) Pengembangan laboratorium.	Pengembangan laboratorium harus menunjang proses belajar mengajar dan berorientasi pada keilmuan, *applied approach* serta terpadu.

	(f) Pembedayaan program studi	Program Studi menjadi sentral dalam pengembangan ilmu, kurikulum, dosen, laboratorium, proses belajar mengajar dan profesi.
(a) Menjadikan UII sebagai lembaga pendidikan yang memiliki jenjang dan program studi yang unggul.	Pembukaan dan pengembangan jenjang dan program studi.	(a) Pembukaan dan pengembangan jenjang dan program studi harus berorientasi kepada kebutuhan pasar. (b) Inovasi program unggulan (*International Program*)
(c). Menjadikan UII sebagai rujukan studi keislaman (*center of Islamic studies*) nasional dan internasional.	(a) LPAI diorientasikan sebagai pusat dakwah dan fatwa.	(a).Kegiatan dakwah pendidikan agama diarahkan pada peningkatan kualitas kehidupan beragama.
	(c) Peningkatan Pusat Studi Islam	(b) Peningkatan kuantitas dan kualitas kajian-kajian keislaman.
(d). Menjadikan UII sebagai pusat rujukan pengembangan keilmuan dan aplikasi.	Lembaga Penelitian sebagai pusat penggerak dan pengembangan keilmuan.	Peningkatan output penelitian unggulan.

(e). Menjadikan UII sebagai Perguru-an Tinggi Agama Islam yang memiliki kontri-busi dalam pe-ngembangan re-gional, nasional yang berwawa-san keislaman.	LPM sebagai pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat, wadah pengabdian dosen dan pendidikan masyarakat.	(a).Kegiatan pengabdian pada masyarakat diarahkan pada pembangunan masyarakat melalui implementasi keilmuan dan dakwah Islamiyah. (b).Peningkatan kuantitas dan kualitas pengabdian.
(f). Menjadikan UII sebagai lembaga yang memiliki akses pada lembaga-lembaga nasional dan internasional.	Menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan, pemerintah, NGO dalam dan luar negeri.	(a) Meningkatkan kerjasama eksternal dengan pihak-pihak terkait berorientasi pada *link and match*. (b) Memanfaatkan alumni. (c) Mengirimkan dana/atau mendatangkan dosen pada bidang tertentu, baik dari dalam maupun luar negeri.
(g) Menjadikan Lembaga Kema-hasiswaan seba-gai wadah pen-dukung ter-bentuknya profil sarjana UII.	Peningkatan peran lembaga kemahasiswaan dalam pelaksanaan kebijakaan UII	(a) Mengadakan program pelatihan lembaga kemahasiswaan yang produktif dan kreatif (b) Menempatkan lembaga kemahasiswaan sebagai pintu gerbang sosialisasi kiprah UII.

(h) Terciptanya organisasi, pengelolaan sarana, keuangan dan SDM yang efektif dan efisien.	(a) Perampingan organisasi. (b) Optimalisasi sarana fisik. (c) Peningkatan sistem administrasi dan keuangan. (d) Pengembangan organisasi yang lebih bertumpu pada teknologi informasi dan komunikasi. (e) SDM yang berkualitas. (f) Pemanfaatan sarana yang tersedia.	Pengaturan pemanfaatan sarana yang tersedia.

Sumber: Dokumen Badan Perencanaan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2008

Kebijakan Mutu UII:

"Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sebagai perguruan tinggi bermutu menghasilkan lulusan yang bermanfaat bagi masyarakat, menguasai ilmu ke-Islaman dan mampu menerapkan nilai-nilai Islami serta berdaya saing Tinggi."

Sasaran Mutu UII:

Sasaran mutu UII Yogyakarta adalah:

(a) Berkarya dalam tahun pertama minimal 70%.
(b) Tepat waktu studi minimal 80%.
(c) Nilai Kinerja Dosen ≥ 3.00 (skala 0 s/d 4) minimal 90%.
(d) Nilai praktek ibadah dengan hasil "baik" minimal 90%.
(e) Nilai Latihan Kepemimpinan Dasar dengan hasil "baik" minimal 90%.

b). Strategi Bidang Akademik UII

Berdasarkan keterangan Pembantu Rektor I Bidang Akademik, Sarwidi didapatkan keterangan bahwa UII sebagaimana umumnya perguruan tinggi agama Islam swasta di Indonesia, melakukan kebijakan otonomi dalam pengelolaannya, terutama dalam hal pendanaan. Secara lebih jelas beliau mengatakan:

Tentu ada. Di antaranya yang paling penting adalah otonomi perguruan tinggi. Seiring bergulirnya reformasi pendidikan. Dengan itu, UII semakin memiliki keleluasaan untuk mengelola dan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, baik finansial maupun akademik untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan disini. Dan itu penting, bukan hanya untuk perguruan tinggi ini yang lain pun pasti merasakan hal yang sama. *(Wawancara pada 7 Juni 2009).*

Beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional, seperti: Peniadaan ujian negara,

penghapusan pengesahan Kopertais pada ijazah, penghapusan NIRM dan kebebasan penataan kurikulum, akan dapat meningkatkan eksistensi dan jati diri sebuah perguruan tinggi di tengah masyarakat. Adapun yang menjadi arah strategi utama 2008-2012 dalam bidang akademik di UII meliputi 2 (dua) hal, yaitu:

(1) Lulusan berkompetensi tinggi *(competence-based graduation)*
(2) Layanan (*service*) yang bermutu

Strategi yang digunakan oleh UII dalam rangka memperoleh lulusan yang berkompetensi tinggi dilakukan dengan strategi:

(1) Substansi keilmuan *(contenct)*
(2) Staf akademik
(3) Proses pembelajaran
(4) Nilai ke-Islaman, dan
(5) Budaya kerja.

Sedangkan fokus layanan dilakukan dengan memperbaiki strategi layanan yang ditujukan kepada:

(1) Mahasiswa
(2) Orang tua/wali mahasiswa, dan
(3) Masyarakat.

Untuk itu, pimpinan UII telah menyusun Renstra yang di dalamnya memuat sejumlah program untuk mensupport pencapaian mutu program yang telah direncanakan sebelumnya, yaitu guna mewujudkan "*comptence-based-graduate*" yang memiliki "*competitive advantage*", yang akan memantapkan eksistensi UII di tingkat regional dan nasional. "*Strategic programe*" tersebut terdiri dari: *Academic Development*, Da'wah Islamiyah, *Entrepreneurship, Collaboration, Student Activities and Services* yang selanjutnya

menjadi program UII ke depan. Penjelasan mengenai *"strategic programe"* ini selanjutnya akan dibahas pada implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII.

Pada waktu menyusun perencanaan mutu program pendidikan tinggi, beberapa pihak yang dilibatkan dalam proses penyusunan meliputi beberapa unsur yang ada di UII, mulai dari tingkat yayasan sampai dengan unit-unit kelembagaan tertentu. Unsur-unsur tersebut, yaitu:

(1) Pengurus Harian Yayasan Badan Wakaf UII, sebagai stake holder-nya UII.
(2) Pimpinan pelaksana UII (Rektor beserta Pembantu Pembantu Rektor I, II, III dan IV).
(3) Pimpinan Program Studi (Ketua beserta sekretaris program studi).
(4) Kepala-kepala Biro yang ada di UII (BAK, BAUM, Biro SDM)
(5) Kepala-kepala Lembaga non akademik di lingkungan UII (Kepala LPAI, Kepala LPM, Kepala Pusat Penjaminan Mutu,kepala PUSKOM)
(6) Para mantan pejabat UII.
(7) Dosen-dosen tententu yang dipandang mempunyai kompetensi di bidang pengembangan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
(8) Serta sejumlah alumni yang telah berkarir dan memiliki kiprah sukses di masyarakat.

Prosedur yang digunakan agar proses penyusunan rencana mutu program pendidikan tinggi tersebut lebih mudah dilakukan yaitu pihak-pihak yang dilibatkan tersebut diberikan bentuk "draft" perencanaan mutu strategik program yang telah disusun

oleh tim khusus prodi. Setelah 'draft" diterima, tugas yang harus dilaksanakan para pihak yang terlibat adalah memberikan masukan, koneksi dan evaluasi secara tertulis pada draft tersebut dalam jangka waktu tertentu (antara dua minggu sampai dua bulan). Setelah waktu yang ditetapkan selesai maka *"draft"* dikumpulkan kembali dan dirangkum oleh Tim untuk dibahas secara bersama di tingkat fakultas. Setelah pembahasan selesai selanjutnya dibahas dan dikaji kembali di tingkat universitas untuk kemudian pimpinan Harian Yayasan Badan Wakaf UII menunjuk Tim khusus untuk merumuskan dan setelah dinyatakan lengkap diserahkan kembali kepada Yayasan Badan Wakaf UII untuk disahkan menjadi rencana mutu program pendidikan tinggi UII.

Beberapa program akademis guna mendukung penyelenggaraan mutu program pendidikan tinggi sekaligus tujuan pendidikan tinggi di UII tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut (dokumen UII, 2008):

(1) Pengembangan Akademik *(Academic Development)*

Beberapa elemen dari pengembangan akademik tersebut antara lain: Pencapaian lulusan berkompetensi tinggi, keunggulan bersaing *(competitive advantage)*, jumlah *student body*, pengembangan program studi, pengembangan sistem dan teknologi informasi, pengembangan perpustakaan, serta pembentukan *"Alumni Career Center."*

(a) Pencapaian Lulusan Berkompetensi Tinggi

Usaha ini dilakukan secara simultan untuk memperoleh lulusan yang akan mampu berkompetisi di era global, khususnya yang terkait dengan salah satu Sasaran Mutu UII Yogyakarta, yaitu "Berkarya dalam tahun pertama minimal 70%". Indikator

ini menunjukkan serapan masyarakat terhadap lulusan UII. Namun, kata Edy Suandi Hamid, selaku Rektor UII, penentuan indikator ini bukanlah mudah. Oleh karenanya Rektor UII sedang menunjuk tim untuk mempersiapkan perangkat ukurnya. Jelasnya program ini akan sangat dipengaruhi oleh kualitas input, kualitas SDM, kurikulum dan silabus, serta penyempurnaan organisasi.

Kualitas Input:

Kualitas input dapat dicermati dari indikator rasio seleksi *(selection ratio),* yaitu perbandingan antara pendaftar dengan penerimaan. Kualitas input akan sangat mempengaruhi kelancaran proses pembelajaran dan pencapaian tujuan. Animo calon mahasiswa untuk memasuki UII dalam 4 (empat) tahun terakhir yang berasal dari sejumlah wilayah di Indonesia cenderung menurun tetapi tidak signifikan. Pada tahun 2008 animo berjumlah 8.742 calon mahasiswa dan resmi menjadi mahasiswa sejumlah 3.418, berarti 46,31%. Persentase penerimaan tersebut adalah rata-rata dari 26 program studi di UII Yogyakarta. Jumlah ini memang mengalami penurunan sedikit bila dibandingkan dengan tahun 2007. Namun begitu, secara operasional UII masih mampu mendesain kelas pembelajaran dengan rata-rata maksimal 30 mahasiswa per kelas. Kondisi ini sudah cukup memadai mengingat ada juga jumlah siswa satu kelas yang kurang dari itu (di bawah 30 orang) karena program studinya tidak memiliki banyak mahasiswa. Dengan perbandingan jumlah mahasiswa per kelas sedemikian rupa, proses pembelajaran masih relatif kondusif dan sesuai standar maksimum agar kualitas pembelajarannya berjalan efektif dan efisien.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM):

Dalam upaya peningkatan kualitas staf akademik, UII telah berupaya menyediakan dana untuk pendidikan *degree* jenjang Strata-2 maupun Strata-3. Sejak ditambahnya struktur kepemimpinan UII dengan penambahan Pembantu Rektor IV, yang menangani bidang Kerjasama, maka saat ini UII sedang mengupayakan adanya beasiswa untuk memperbesar jumlah staf akademik yang melanjutkan studi ke luar negeri. Sejak tahun 2003 upaya pengembangan kualitas SDM terutama tenaga edukatif di lingkungan UII terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan dimana sampai tahun 2009, tercatat sudah 16 orang yang telah menyelesaikan program doktornya. Dan hingga tahun 2010 ini, tercatat 13 orang tengah menyelesaikan studi S3 nya dimana 7 di antaranya studi lanjut ke luar negeri seperti halnya di Jerman, Australia, Swiss, Kanada, Amerika dan Jepang dengan berbagai latar belakang keilmuan sesuai dengan bidang studi yang menjadi kebutuhan program studinya. Dengan semakin banyaknya tenaga edukatif (dosen) yang bergelar S3 tentunya secara akademis akan meningkatkan kualitas pelaksanaan program pendidikan di UII sekaligus mutu hasil pendidikan tingginya yang akan semakin baik dan kompetitif. Upaya tersebut secara praksis telah menampakkan hasil yang begitu signifikan sekaligus merupakan keunggulan UII dengan dipercayanya sejumlah dosen UII untuk berkiprah di sejumlah bidang strategis yang menyangkut kepentingan publik, baik dalam skala nasional maupun internasional, seperti halnya: Rektor UII pada tahun 2009 masuk jajaran 100 besar tokoh pendidikan dunia karena peran aktifnya dalam pengembangan pendidikan tinggi Islam antar perguruan tinggi Islam dunia, 2 orang dosen

teknik sipil UII masuk dalam jajaran 50 pakar gempa dunia, 2 orang dosen hukum UII ikut berpartisipasi dalam organisasi HAM dunia, serta banyak dosen hukum UII yang menduduki jabatan strategis di Pemerintah Pusat seperti halnya sebagai Ketua Komisi Yudisial, Ketua Mahkamah Konstitusi, Hakim Agung di Mahkamah Agung, dan lain sebagainya. Keunggulan ini banyak disebabkan oleh: ***pertama***, komitmen yang tinggi UII dalam memegang amanah masyarakat dalam menjalankan fungsi-fungsi pendidikan tingginya, baik di tingkat lokal (seperti pemberdayaan masyarakat pesisir pantai Selatan dan masyarakat desa), nasional maupun internasional. ***Kedua***, konsistensi yang tinggi dalam proses upaya peningkatan kualitas program pendidikan tinggi yang terus meningkat, seperti pengembangan *overseas program* di sejumlah besar fakultasnya bekerjasama dengan perguruan tinggi asing secara lebih komprehensif.

Selain jenjang pendidikan formal, para staf akademik harus mempunyai kemampuan profesional. Dengan demikian maka penyampaian materi ke mahasiswa dapat ditinjau dari aspek teoritik dan pendekatan praktek. Sebagian staf akademik telah memiliki pengalaman profesional, tetapi sebagian lain masih perlu diupayakan oleh UII melalui program *on the job training.*

Karir akademik dari staf perlu selalu diupayakan seiring dengan adanya indikasi bahwa motivasi staf akademik untuk mengadakan penelitian yang hasilnya dipublikasikan dalam jurnal ilmiah masih minim. UII telah berupaya meningkatkan penghargaan penelitian dengan menyiapkan dana hibah khusus sebesar Rp 20 juta per orang bagi penelitian yang dipublikasikan. Dengan begitu diharapkan para tenaga edukatif (dosen) memiliki semangat yang tinggi untuk terus mengasah kemampuan

akademisnya di bidang penelitian sekaligus sebagai bahan dosen yang bersangkutan dalam melakukan pengayaan materi pembelajarannya di kelas. Dengan begitu, salah satu tujuan UII menuju *research university* sebagai salah satu prasyarat akademis internasional untuk menjadi *world class university* yang lebih diperhitungkan oleh dunia pendidikan tinggi internasional dapat diwujudkan. Hal ini sekaligus nantinya dapat dijadikan bahan akademis untuk kenaikan pangkat/karir dosen yang bersangkutan agar lebih progresif sehingga akan dapat memberikan kesejahteraan yang semakin baik. Mengingat jumlah guru besar tetap di UII yang semakin banyak (saat ini 32 orang) akan semakin meneguhkan tujuan UII tersebut. Hal ini dari tahun ke tahun mengalami perkembangan yang signifikan. Di antaranya: karya ilmiah dosen yang dipublikasikan dan dibanggakan dari sejumlah dosen dari ekonomi, hukum, teknik dan fakultas agama banyak yang telah mempublikasikan temuannya di tingkat internasional, bahkan UII sudah memiliki beberapa jurnal dengan akreditasi internasional.

Dengan menggunakan sistem manajemen mutu (*Quality Management Systems),* kinerja staf akademik akan diukur setiap akhir semester dengan indikator Nilai Kinerja Dosen (NKD) yang komponennya meliputi persepsi mahasiswa di kelas, jumlah kehadiran mengajar, karya ilmiah dan lain-lain. Kualitas dari staf non akademik juga terus ditingkatkan dengan melakukan tugas belajar jenjang Diploma 3 dan Srata-1. Peningkatan ini dimaksudkan agar staf non akademik lebih profesional dalam menangani pekerjaannya.

Kurikulum dan Silabi:

Kurikulum dan silabi merupakan komponen yang dominan menuju tercapainya kompetensi lulusan. Sejak tahun 2002/2003, semua program studi di UII telah menerapkan kurikulum berbasis kompetensi. Kurikulum tersebut telah diikuti pula dengan penyusunan silabus berbasis kompetensi *(competence-based syllabus)* yang berorientasi pada teori dan pendekatan praktik. Dan sejak tahun 2007, UII telah menerapkan *classroom action research* dan *problem solving* dalam sebagian besar kurikulumnya. Ditambah lagi sejak tahun 2001, UII telah melakukan upaya pengembangan kurikulum *local genius* yang menitikberatkan pada pengembangan nilai-nilai keislaman dan kepemimpinan Islam melalui program ONDI (Orientasi Nilai Dasar Keislaman) yang bersistem asrama selama 1 tahun untuk kemudian menyertakan sejumlah mahasiswanya dalam ajang *Islamic Leadership Training* tingkat internasional seperti ke Yordania.

Masa Studi *(length of study):*

Berdasarkan salah satu sasaran mutu UII, yaitu "tepat waktu studi minimal 80%", maka diperoleh hasil pada tahun akademik 2008/2009 dari sejumlah 1900an mahasiswa, tercatat tepat waktu studi sebesar 65,2%. Angka kelulusan tepat waktu studi ini hampir mendekati dari apa yang ditargetkan, sehingga pada tahun-tahun berikutnya dapat lebih ditingkatkan seiring dengan telah diberlakukannya kurikulum baru dan adanya perbaikan proses yang dikendalikan dengan Sistem Manajemen Mutu.

(b) Jumlah Kesesuaian Kebutuhan Mahasiswa (*Student Body)*

Untuk mempertahankan jumlah *student body* upaya yang dilakukan UII adalah dengan selalu memperbandingkan rasio mahasiswa dengan perencanaan kebutuhan staf akademik dan

kebutuhan fisik penunjangnya. UII telah berupaya melakukan kebutuhan tersebut di antaranya dengan melakukan *Drop Out* (DO) terhadap mahasiswa yang tidak dapat mengumpulkan minimal 30 SKS atau IP=2,0 dalam semester pertama. Upaya pengurangan jumlah mahasiswa telah dilaksanakan di semua program studi. Sampai saat ini UII belum secara efektif menerapkan drop out masa studi bagi mahasiswa yang melebihi waktu 2 (dua) kali masa studi normal. Jumlah *"student body"* di UII terutama sejak tahun 2006 hingga tahun 2008 relatif stabil dimana antara kebutuhan mahasiswa dan jumlah tenaga dosen memang rasionya masih banyak jumlah mahasiswanya. Namun, kondisi ini dapat diatasi UII dengan tetap memberlakukan system per kelas untuk daya tampung maksimal 30 mahasiswa, walaupun konsekuensinya dengan cara menambah kelas baru. Akan tetapi, hal tersebut dapat disiasati dengan melakukan kerjasama ataupun rekrutmen tenaga edukatif tidak tetap dari perguruan tinggi lain di sekitar UII seperti halnya dengan UIN Sunan Kalijaga, UGM, dan UNY yang tentunya atas dasar ketentuan standar kelayakan mengajar di UII sehingga kualitas pembelajarannya tetap terjaga dan baik.

(c) Pengembangan Program Studi

Sampai saat ini UII telah memiliki 26 program studi strata-1. Di samping itu UII juga memiliki program S2 dan S3 yang berorientasi menyiapkan tenaga pendidik yang memiliki kompetensi akademik yang lebih baik sebagai wujud tuntutan dan tantangan perbaikan mutu SDM di Indonesia. Di samping itu saat ini UII juga telah memiliki program kelas internasional pada jenjang strata-1 yang berada pada program studi ilmu hukum, ekonomi, dan teknik industri. Ada 2 landasan utama dari tujuan

penyelenggaraan program internasional ini: ***pertama***, program internasional ini sebagai wujud pengembangan pendidikan tinggi Islam ke arah peningkatan mutu pendidikan yang lebih unggul sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan tinggi pada umumnya. ***Kedua***, sebagai program strategik untuk merespon tuntutan dan kebutuhan dunia kerja yang semakin kompetitif dengan tetap melestarikan ruh nilai-nilai keislaman dalam teori dan aplikasinya.

Program internasional ini menggunakan bahasa Inggris dan Arab sebagai bahasa pengantar dan penyesuaian lingkungan dengan kondisi belajar di luar negeri. Semisal, saat ini UII sedang menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri (Timur Tengah), seperti *Madinah University* (Saudi Arabia) dan *Cairo University* (Mesir), *Monash University* (Australia), *University of Karlsruhe* (Jerman), *PAI Chai University* (Korea) dan lain sebagainya yang salah satu tujuannya adalah untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program internasional tersebut menjadi program pendidikan tinggi Islam yang berkualitas serta kompetitif. Upaya ini dalam bentuk studi research, pembelajaran, studi banding, beasiswa, serta kerjasama bidang *Islamic literature* yang diharapkan dapat menunjang literatur program studi yang ada.

(d) Pengembangan Sistem dan Teknologi lnformasi

UII secara sistemik terus berusaha memantapkan diri sebagai perguruan tinggi Islam yang didukung dengan fasilitas teknologi informasi. Beberapa perubahan telah dilakukan terutama perubahan manajemen dan organisasi. Semula pengelola sistem dan teknologi informasi diserahkan ke PUSKOM (Pusat Komputer), namun perkembangan yang terjadi menuntut pengembangan unit agar tidak saja berorientasi ke "*support*" tetapi

"development". Saat ini teknologi informasi di UII, sudah bergeser dari hanya *"supporting tools"* menjadi *"strategic tools"*. Teknologi informasi di UII telah dirasakan baik oleh *"stakeholders"*, seperti mahasiswa, staf akademik maupun orang tua mahasiswa. Layanan terhadap mahasiswa, berupa *"key-in online"* dalam penentuan mata kuliah, pemberian *"e-mail account"* dan layanan informasi akademik yang lain. Orang tua mahasiswa UII dapat melihat perkembangan akademik putra/i-nya, baik tentang perolehan nilai mata kuliah, kehadiran dalam kuliah, sejarah pembayaran, pinjaman buku perpustakaan, maupun akses langsung ke dosen pembimbing akademik.

(e) Pengembangan Perpustakaan dan Laboratorium

Telah disadari oleh semua pengelola perguruan tinggi bahwa perpustakaan merupakan jantung perguruan tinggi. Namun pengembangan perpustakaan tidak mudah dilakukan, karena menyangkut investasi dana. Meskipun begitu, pengembangan perpustakaan ke arah yang lebih berkualitas sebagai sarana strategik untuk menunjang upaya pengembangan kulitas perguruan tinggi menjadi lebih baik mutlak sangat diperlukan dan harus dilakukan. Dalam konteks ini, sebagai perguruan tinggi Islam yang telah maju, UII telah memiliki perpustakaan internasional yang sangat memadai karena ***pertama***; perpustakaan UII secara akademik telah mampu menyediakan kebutuhan mahasiswa akan buku-buku literatur, dari literatur primer yang menyangkut bidang studi yang ada hingga literatur pelengkap guna menunjang wawasan mahasiswa. ***Kedua***, perpustakaan UII telah ditunjang dengan sistem *computerized system* dimana mahasiswa atau pelanggan akan dapat lebih mudah mengakses buku-buku literatur yang akan dipinjamnya. Kondisi ini sangat meng-

untungkan dari segi pengembangan ilmu secara luas dan produktivitasnya. Beberapa program studi yang sangat bertumpu pada kegiatan di laboratorium. UII sedang terus berupaya untuk meningkatkan potensi laboratorium, baik dengan kegiatan "*networking*" maupun dengan swadaya UII Yogyakarta.

(f) *Alumni Career Center*

Sudah selayaknya sebuah perguruan tinggi Islam menambah kesiapan alumninya untuk memasuki dunia kerja, bahkan membantu menyalurkan ke berbagai institusi pemakai jasa yang memerlukan, atau kepada lembaga *partnership* yang selama ini telah terjalin. Selama ini dirasakan bahwa kontribusi UII dalam hal ini masih belum optimal. Oleh karena itu UII telah membentuk sebuah unit yang diberi nama *Alumni Career Center* (ACC), posisinya berada di bawah Pembantu Rektor IV bidang Kerjasama. Tugas utama unit ini adalah melakukan training yang diperlukan sebagai bekal tambahan, melakukan networking baik dengan berbagai perusahaan/institusi pemakai jasa, maupun dangan para alumni UII yang berjumlah 25.000 orang.

(2). Dakwah Islamiyah

Universitas Islam Indonesia Yogyakarta memiliki catur darma yaitu: Pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan da'wah lslamiyah. Da'wah lslamiyah dilakukan secara terstruktur di UII, yaitu melalui Lembaga Pengembangan Agama Islam (LPAI) yang mempunyai tugas melakukan koordinasi kegiatan da'wah dan pembinaan keagamaan baik intra maupun ekstra kurikuler. Di samping lembaga tersebut, UII juga memiliki Pusat Studi Islam (PSI) yang banyak melakukan kajian dan penelitian yang berhubungan dengan Agama Islam.

(3). ***Entrepreneurship***

Awalnya "*entrepreneurship*" pada perguruan tinggi dianggap tabu karena mengesankan membisniskan penguruan tinggi. Akan tetapi dengan perkembangan pasar konotasi tersebut telah berubah dan justru menjadi bagian yang penting dalam pengembangan perguruan tinggi. Bahkan UII secara tegas telah memasukkan mata kuliah "*entrepreneurship*" ini ke dalam mata kuliah wajib di seluruh program studi yang ada. Alasan ini dilakukan oleh UII untuk membekali dan menyiapkan lulusannya agar tidak hanya sebagai pencari kerja *(job seeker),* tetapi diharapkan mampu menjadi pencipta lapangan kerja *(job creater).* Kegiatan "*entrepreneurship*" lebih ditekankan untuk mengimplementasikan kemampuan keilmuan pada masyarakat. Adanya hasil materi yang didapat, digunakan untuk menunjang proses pembelajaran. Memang kegiatan ini tidak bisa ditafsirkan hanya sebagai sarana mencari pendapatan, sebab penggalian dana dari luar (non akademik) telah dilakukan oleh Yayasan Badan Wakaf UII Yogyakarta.

Saat ini UII memiliki beberapa unit "*entrepreneur*" antara lain: Pusat Studi Islam (PSI), Pusat Pengembangan Pendidikan Islam, Pusat Konsultasi dan Bantuan Hukum Islam, Pusat Bahasa Interligua, Jogja International Hospital (JIH), dan beberapa unit lainnya. Rencana pengembangan unit-unit tersebut tetap diupayakan terutama rencana pembentukan UII *Center* di beberapa daerah di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah yang dimaksudkan untuk membantu pelatihan-pelatihan dalam peningkatan SDM, khususnya dalam menunjang kebutuhan otonomi pendidikan.

(4). Kolaborasi

Kolaborasi merupakan salah satu tuntutan dalam mengembangkan sebuah perguruan tinggi. Kolaborasi yang dimaksudkan adalah pembentukan jaringan *(networking),* terutama untuk menopang pengembangan eksistensi perguruan tinggi, baik di lingkungan sesama perguruan tinggi maupun dengan dunia industri. *"Networking"* dilakukan dengan institusi pendidikan antara lain: *"student/staff exchage", "joint seminar", 'joint research"*, sedangkan dengan dunia industri meliputi: penelitian untuk menunjang produk industri, praktikum mahasiswa, *"on the lob training"* bagi dosen, penyaluran lulusan dan lainnya. UII telah melakukan kolaborasi dalam bentuk *"networking"* baik dengan institusi pendidikan, maupun pemerintah, yaitu:

(a) *Faculty of Islamic Studies, Cairo University dan Madinah University.* Kegiatan yang dilakukan adalah *joint reference literature* untuk kajian ekonomi, pendidikan, Hukum dan teknologi, serta beasiswa dan *Islamic research*.

(b) LIPIA (lembaga pengembangan bahasa Arab) Jakarta. Kegiatan yang dilakukan adalah kerjasama pelatihan bahasa Arab bagi mahasiswa dan dosen.

(c) Universitas Kebangsaan Malaysia. Kegiatan yang dilakukan adalah *joint research* dan beasiswa bagi pengembangan mutu dosen di sejumlah bidang keilmuan.

(d) *University of Boras,* Swedia, kegiatan yang telah dilakukan adalah pengiriman dua dosen UII ke universitas tersebut untuk mempresentasikan papernya, di bidang ekonomi Islam.

(e) Universitas Bina Nusantara (UBINUS) Jakarta. Kegiatan yang dilakukan adalah tentang implementasi *Quality Management*

Systems di UII serta konsultasi bidang teknologi informasi guna mendukung proses pendidikan.

(f) Pemerintah Kota Yogyakarta. Kegiatan yang dilakukan adalah Penyusunan Pola Penanganan Anak Jalanan Kota Yogyakarta

(g) Dan sebagainya (dokumen UII, 2008)

Beberapa bentuk kolaborasi lain yang sedang dirintis adalah yang terkait dengan pengembangan program kelas internasional di UII.

(5). *Student Activities And Services*

Program ini terkait dengan kegiatan ekstra kurikuler mahasiswa, khususnya yang menyangkut bakat, minat dan pengembangan potensi mahasiswa, baik berupa organisasi, olah raga, seni, *"marching band UII"* . Untuk menunjang layanan tersebut, saat ini UII sedang menyiapkan pengadaan fasilitas olah raga dan unit-unit terpadu lainnya. Sedangkan yang menyangkut layanan terutama difokuskan pada layanan terhadap mahasiswa dan orang tua. Beberapa layanan tersebut telah direalisasikan, seperti Layanan Informasi Akademik yang terdapat di website UII. Melalui media ini orang tua dapat mengikuti perkembangan akademik putra-putrinya, terutama yang terkait dengan prestasi akademik per-semester, prestasi akademik total, jadwal kuliah, tahapan pembayaran, peminjaman buku di perpustakaan, dan kehadiran kuliah. Melalui media ini orang tua dapat juga mengetahui dosen pembimbing akademik putra-putrinya sekaligus dapat berkomunikasi melalui digital dengan dosen tersebut. Selain orang tua, mahasiswa pun dapat mengakses layanan ini.

Tujuan utama dari layanan ini adalah untuk memudahkan mahasiswa menentukan pilihan mata kuliah di awal semester melalui penyediaan sejumlah unit komputer untuk memudahkan

mahasiswa mengakses informasi akademik yang ada di UII serta informasi yang berkembang di internet.

(6). Beasiswa

Komitmen UII dalam penyediaan beasiswa ini telah diwujudkan melalui beberapa cara. Bagi mahasiswa yang memiliki potensi besar dalam bidang keilmuan, keagamaan, bahasa (Inggris dan Arab), UII telah menyediakan beasiswa unggulan yang diberikan sejak mahasiswa tersebut resmi menjadi mahasiswa UII, yaitu program Pesantrenisasi Mahasiswa Unggulan. Bagi mahasiswa yang memperoleh beasiswa unggulan ini diharuskan menempati pesantren sebagai tempat tinggalnya. Pada saat ini jumlah mahasiswa unggulan ini berjumlah 38 orang. Konsekuensi mahasiswa unggulan ini adalah mempelajari dan memperdalam Agama Islam, serta sejumlah keterampilan hidup (*life skill*) seperti wirausaha, penelitian dan lain sebagainya, dan setelah lulus diwajibkan untuk mengabdi di UII selama satu tahun dan setelah itu bebas menentukan pilihannya.

Selain beasiswa unggulan tersebut, UII juga menyediakan dan memberikan beasiswa kepada mahasiswa dengan kategori: Teladan, prestasi akademik terbaik, yatim piatu, fakir miskin, dan beberapa yang lainnya. Adapun beasiswa dari luar UII yang dapat disalurkan oleh UII, antara lain dari: Toyota Astra, Pabrik Rokok Jarum, Supersemar, Exxon Mobile dan Kopertais Wilayah IV Yogyakarta, serta sejumlah beasiswa dari luar negeri seperti Australia, Amerika, Jerman, Jepang, Mesir dan Saudi Arabia dalam bentuk penelitian dan studi lanjut bagi mahasiswa yang berprestasi serta memiliki kemampuan bahasa Arab dan Inggris yang baik.

2). Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tinggi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta bersifat sentralistik. Kebijakan tersebut dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu tingkat universitas, baik pada aspek komponen mutu maupun standar mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapainya. Kebijakan tersebut berangkat dari asumsi dasar bahwa universitas memiliki hak untuk mengembangkan mutu tiap fakultas sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia kompetisi pendidikan tinggi sekaligus sebagai upaya untuk menyelaraskan mutu pendidikan yang ingin dicapai oleh seluruh fakultas serta tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang telah dirancang oleh UMY.

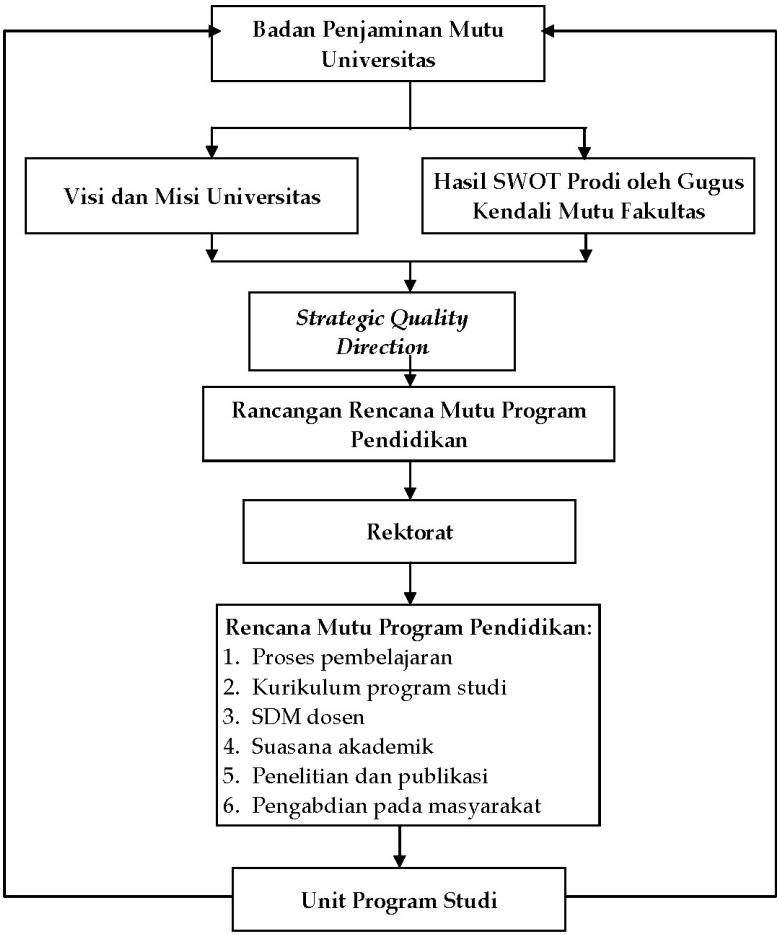
Berdasarkan hasil temuan diketahui bahwa proses penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY juga menggunakan 3 (tiga) tahapan yang sama dengan UII yang dapat dideskripskan sebagai berikut; ***pertama***, tahapan diagnosis. Tahapan ini dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) dengan mempertimbangkan renstra UMY yang telah ada serta sejumlah isu-isu strategik yang penting dan tengah berkembang dalam dunia pendidikan saat ini. Kegiatan *diagnosis* dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)* yang ada di perguruan tinggi UMY, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang *(opportunities)* dan tantangan *(threats)* yang dapat diraih oleh UMY. Data selengkapnya

dapat dicermati pada bagian kondisi UMY Yogyakarta. Hasil kajian BPMU tersebut lantas menghasilkan *'strategic quality direction'* yang nantinya digunakan untuk merumuskan rencana mutu program pendidikan yang diinginkan yang sebelumnya didasarkan pada pertimbangan Rektor selaku pelaksana program pendidikan tinggi di UMY.

Kedua, tahapan perencanaan mutu program. Pada tahapan ini dilakukan sepenuhnya oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) dengan berlandaskan pada *strategic quality direction* yang telah disetujui oleh rektorat (Rektor) dengan tetap mempertimbangkan arah visi dan misi pendidikan tinggi yang termaktub dalam renstra yang ingin dicapai oleh UMY. Tahapan ini melahirkan sejumlah kesepakatan komponen mutu program pendidikan tinggi di UMY yang meliputi; a) Proses pembelajaran, b) Kurikulum program studi, c). SDM dosen, d). Suasana akademik, e). Penelitian dan publikasi, serta f). Pengabdian pada masyarakat. Hasil dari perencanaan mutu program yang berupa rencana mutu program tersebut selanjutnya di bawah ke dalam mekanisme pengkajian yang lebih komprehensif sekaligus merupakan proses penetapan rencana mutu program pendidikan tinggi yang akan dilaksanakan pada tahun yang akan datang, yaitu melalui mekanisme Rapat Tinjauan Universitas (RTU) yang terdiri dari sejumlah pimpinan rektorat dan unit di tiap-tiap fakultas sekaligus sebagai media sosialisasi rencana mutu program pendidikan tersebut.

Ketiga, penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi Islam. Tahapan ini pun secara langsung di bawah kewenangan langsung BPMU UMY. Tahapan ini dilakukan oleh BPMU pasca Rapat Tinjauan Universitas (RTU) dengan berbagai

rekomendasi serta pengesahan dari Rektor untuk kemudian disosialisasi dan disebarluaskan ke seluruh unit yang ada di fakultas termasuk prodi dan jurusan. Secara sederhana prosedur dan rencana mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar.4.4. Prosedur dan Komponen Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UMY

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPMU UMY pada tanggal 11 Juni 2009 dan Rektor UMY pada tanggal 18 Juni 2009

Renstra yang merupakan strategi dasar dan kebijakan disusun dengan mempertimbangkan perubahan atau kondisi lingkungan guna mencapai tujuan jangka panjang UMY sekaligus sebagai bahan rujukan Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) dalam menghasilkan *strategic quality direction* untuk merumuskan rencana mutu program pendidikan tingginya secara umum berisi tentang ((Dokumen UMY, 2008):

a) Pendahuluan yang memuat: Sejarah Singkat UMY, Visi, Misi, Tujuan serta Rencana Pengembangan UMY.
b) Dasar-dasar Perencanaan yang berisi: Pengantar, Faktor Eksternal, Faktor Internal, Sasaran dan Kebijakan Dasar.
c) Rencana Pengembangan Akademik.
d) Rencana Pengembangan Fisik, dan
e) Rencana Pengembangan Sumber dana dan pembiayaan.

Oleh karena renstra yang baru (seharusnya tahun 2009) belum tersusun, maka UMY masih berpedoman pada Renstra sebelumnya meskipun beberapa aspeknya telah mengalami perubahan-perubahan mendasar. Perubahan tersebut meliputi: *Pertama,* pada Bab I, yaitu bagian Pendahuluan terdapat penambahan aspek tujuan UMY dan tinjauan mengenai kondisi UMY, yang di dalamnya memuat Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan. Selain itu pada bagian ini juga memuat Sasaran, Strategi dan Kebijakan UMY. *Kedua,* Bab II memuat Rencana Pengembangan Bidang Akademik yang di dalamnya memuat: Strategi Bidang Akademik, Kebijakan Dasar Bidang Akademik, Pengembangan Pendidikan, Pengembangan Bidang Penelitian,

Pengembangan Bidang Pengabdian pada Masyarakat, Pengembangan Lembaga Dakwah dan Pengembangan UPT Perpustakaan. Secara rinci isi Renstra UMY yang dijadikan acuan dalam menyusun rencana mutu program pendidikan tingginya tersebut meliputi:

a). Pendahuluan

(1) Visi UMY Yogyakarta

Menjadi Universitas yang unggul dalam pengembangan ilmu dan teknologi dengan berdasarkan nilai-nilai Islam untuk kemaslahatan umat.

(2) Misi UMY Yogyakarta

Meningkatkan harkat manusia dalam upaya meneguhkan nilai-nilai. kemanusiaan dan peradaban. Berperan sebagai pusat pengembangan Muhammadiyah untuk mensejahterakan dan mencerdaskan umat. Mendukung pengembangan Yogyakarta sebagai wilayah yang menghargai keragaman buadaya. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengembangan masyarakat secara profesional. Mengembangkan peserta didik agar menjadi lulusan yang berakhlak mulia, berwawasan dan berkemampuan tinggi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.

(3) Tujuan UMY Yogyakarta

Tujuan umum UMY adalah:

Terwujudnya sarjana muslin yang berakhlak mulia, cakap, percaya diri, mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berguna bagi umat, bangsa dan kemanusiaan.

Tujuan khusus UMY adalah:

(a) Menguasai, mengembangkan dan mengamalkan ilmu pengetahuan dan Teknologi yang dijiwai oleh nilai kemanusiaan, akhlakul karimah dan etika yang bersumber pada ajaran Islam

serta memupuk ke-Ikhlasan, melaksanakan amar ma'ruf nahi munkar yang relevan dengan kebutuhan pembangunan bangsa.

(b) Melaksanakan program pendidikan Ahli Madya, Sarjana, Pascasarjana dan Profesi yang menghasilkan lulusan yang memenuhi kebutuhan dunia kerja baik nasional maupun internasional.

(c) Menghasilkan penelitian dan karya Ilmiah yang menjadi rujukan pada tingkat nasional dan internasional.

(d) Mengembangkan kehidupan masyarakat akademik yang ditopang oleh nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi kebenaran, keadilan, kejujuran, kesungguhan dan tanggap terhadap perubahan.

(e) Menciptakan iklim akademik/*academic atmosphere* yang dapat menumbuhkan pemikiran-pemikiran terbuka, kritis-konstruktif dan inovatif.

(f) Menyediakan sistem layanan yang memuaskan bagi pemangku kepentingan/ *stakeholders*.

(g) Menyediakan sumberdaya dan potensi universitas yang dapat diakses oleh perguruan tinggi, lembaga-lembaga pemerintah swasta, industri, dan masyarakat luas untuk mendukung upaya-upaya pengembangan bidang agama Islam, sosial, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kesehatan dan budaya di Indonesia.

(h) Mengembangkan jaringan kerjasama dengan berbagai institusi nasional maupun internasional untuk memajukan pendidikan, penelitian, manajemen dan pelayanan.

(i) Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas kepribadian dan moralitas yang islami dalam konteks kehidupan individual maupun sosial.

(4) Kondisi UMY Yogyakarta

Kekuatan *(strengthness):*

(a) Sejak tahun 2001, UMY telah berhasil mewujudkan dirinya sebagai salah satu PTAIS yang memiliki sejumlah program studi internasional yang disupport oleh sejumlah perguruan tinggi asing seperti Jerman, Australia, dan Amerika. Kondisi ini mengangkat citra UMY sebagai PTAIS yang cukup kompetitif.

(b) UMY Yogyakarta merupakan PTAIS yang memiliki karakteristik yang khas sesuai dengan semangat organisasi yang menaunginya, yaitu Muhammadiyah dimana secara geografis Yogyakarta merupakan basis kalangan warga Muhammadiyah.

(c) Pada akhir tahun 2008, 100% dosen tetap UMY telah mempunyai jabatan akademik, 50% lebih di antaranya mempunyai jabatan akademik Lektor - Profesor/Guru Besar yang telah memenuhi kualifikasi/standar melaksanakan Tridarma secara mandiri (SK MenkoWaspan No. 38/Kep/MK/ Waspan/8/1989).

(d) Sampai akhir tahun 2008, dari 158 dosen tetap sejumlah 64 orang berpendidikan S2 (41,63%), 94 orang berpendidikan S3 (Doktor) (58,37%) dan yang sedang studi lanjut atau karya siswa sebanyak 21 orang (S3).

(e) Sebagian besar dari dosen tetap UMY mempunyai kemampuan mengajar yang juga relatif baik. Hal ini dapat dilihat adanya pengakuan dari perguruan tinggi lain terutama seje-

nis berupa permintaan dosen UMY untuk mengajar di perguruan tinggi tersebut.

(f) Metode pembelajaran studi kasus, *practicle based, computer based, cases based, classroom action research* dan *problem based learning* secara berkelanjutan dan simultan telah berkembang dengan baik.

(g) Seluruh program studi di lingkungan UMY telah memiliki unit penerbitan yang dapat mensupport pengembangan eksistensi UMY.

(h) Pemberian beasiswa selain dari UMY seperti beasiswa dhu'afa, prestasi, yatim piatu dan anak kandung pegawai UMY juga diperoleh dari instansi/institusi luar antara lain: beaya Toyota Astra, Jarum, BBM, Orbit, Yayasan Tivico, Exon Mobil Oil dan lain sebagainya.

(i) Memiliki *academic networking* yang baik dengan sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri seperti *Wollongong University Australia*, *Luxemburg University Germany*, Universitas Kebangsaan Malaysia, dan lain sebagainya

(j) UMY memiliki sarana fisik yang memadai dan dapat memenuhi kebutuhan untuk kelancaran proses belajar mengajar.

(k) Dari sumber dana konvensional UMY mampu membiayai keperluan rutin dan pengembangan fisik secara berkesinambungan.

(l) UMY juga memiliki unit-unit pemberdayaan umat sebagai sarana pendukung pelaksanaan kegiatan catur darma.

(m) Lokasi UMY juga terletak di lokasi yang sangat strategis dan menguntungkan karena UMY terletak di dekat kota yang nota bene sangat memudahkan bagi masyarakat luas untuk memperoleh akses informasi. Di samping itu, Yogyakarta se-

bagai kota pendidikan pada saat ini mulai beranjak pada pengembangan pendidikan tingginya ke taraf internasional sekaligus kondusif. Hal ini sangat membantu UMY untuk semakin berkembang dan maju menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional.

(n) UMY juga memiliki website dan sistem informasi akademik (SIMAK), sistem informasi keuangan (SIMKEU), sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) dan sistem informasi perpustakaan (SIMPUS).

(o) UMY sejak tahun 2002 telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis SPMPT dikti yang telah dimodifikasikan secara internal guna mendukung mutu proses dan hasil program pendidikan tinggi Islamnya.

Kelemahan *(weaknesses):*

(a) Sebagian dosen UMY juga masih menggunakan metode pembelajaran *Teacher Centered*, sehingga interaksi ilmiah antara dosen dengan mahasiswa belum semuanya dapat terserap dengan baik.

(b) Sebagian besar karya ilmiah dosen UMY belum dipublikasikan dan diterbitkan atas nama UMY.

(c) UMY juga belum memiliki hasil-hasil penelitian unggulan yang dapat memberi kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan keilmuan dan kesejahteraan masyarakat.

(d) Pada umumnya penguasaan bahasa asing di sebagian kalangan dosen masih cukup rendah.

(e) Pemanfaatan teknologi informasi di kalangan dosen, karyawan dan mahasiswa belum optimal.

(f) Perbedaan dosen - mahasiswa belum mencapai ratio ideal (lebih dari 1: 20 atau 1: 25) sehingga beban mengajar dosen terlalu besar.

(g) Buku referensi bertaraf internasional di perpustakaan baik dari kualitas maupun kuantitas masih terbatas.

(h) UMY memiliki jumlah mahasiswa sebanyak 14.000 (empat belas ribu) orang. Jumlah *student body* ini belum ideal dibandingkan dengan jumlah program studi, fasilitas perpustakaan dan jumlah buku, jumlah dosen dan fasilitas ruang kerja dosen, fasilitas perkuliahan atau jumlah mahasiswa tiap kelas, sehingga tiap proses belajar mengajar belum dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ideal.

Peluang *(opportunity):*

(a) Sebagian besar kondisi masyarakat Islam di Indonesia (khususnya Yogyakarta dan sekitarnya) masih cukup banyak yang memerlukan pendidikan khususnya pada jenjang pendidikan tinggi. Hal ini tentunya merupakan peluang bagi UMY juga untuk memperoleh input yang berkualitas tinggi. Hal ini ditunjang oleh sosio kultural masyarakatnya yang juga agamis.

(b) Banyaknya alumni yang bekerja pada berbagai institusi, baik pemerintah dan swasta menjadikan UMY cukup familiar dari segi ilmiah dan kerjasama, terutama dengan perguruan tinggi yang sejenis di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah. Oleh karena itu, UMY mempunyai peluang untuk menjalin kemitraan dengan berbagai institusi tersebut.

(c) UMY telah memiliki alumni sebanyak 15,300 (lima belas ribu enam ratus) lebih orang yang tersebar di sejumlah wilayah Indonesia. Apabila jaringan kerjasama dibangun dengan baik dan sistematis dengan para alumni ini, maka potensi alumni

ini akan sangat membantu perkembangan UMY menjadi lebih baik ke depannya, baik terhadap perkembangan fisik maupun dengan memberikan masukan mendesain kurikulum yang sesuai dengan tuntutan perkembangan pasar atau masyarakat umum dan dunia usaha sebagal *input* dan pengguna *(output)* pendidikan.

(d) Animo calon mahasiswa baru yang mendaftar ke UMY, memiliki sebaran yang cukup luas di sejumlah wilayah tanah air Indonesia, walaupun akhir-akhir ini mengalami penurunan, sehingga apabila proses penerimaan mahasiswa direncanakan dengan baik dan sistematis, misalnya dengan membuat jaringan ke sekolah-sekolah menengah umum, maka akan diperoleh bibit-bibit calon mahasiswa baru *(input)* yang berkualitas tinggi dan lebih banyak.

Tantangan *(threat):*

a) Kompetisi Perguruan Tinggi Negeri dengan Perguruan Tinggi Swasta khususnya lagi antar PTAIS semakin ketat seiring dengan diberikannya otonomi pada PTN seiiring dengan bergulirnya era desentralisasi pendidikan.

b) UMY beberapa tahun terakhir juga mengalami penurun jumlah (kuantitas) pendaftar mahasiswa baru yang signifikan. Hal ini tetap akan berdampak pada kualitas input, sehingga untuk itu diperlukan tambahan energi para dosen dalam proses belajar mengajar demi tercapainya sasaran mutu, seperti selesai studi tepat waktu dengan indeks prestasi >3,00 secara lebih baik, baik kuantitas maupun kualitasnya.

c) UMY juga akan merasakan pengaruh (dampak) masuknya globalisasi, liberalisasi perdagangan dan investasi, yang akan memperlemah daya saing individu, bangsa dan negara. Kare-

na itu UMY dituntut untuk terus-menerus meningkatkan kualitas pendidikannya.

d) UMY juga akan merasakan dampak masuknya sistem pendidikan tinggi luar negeri, utamanya sistem pendidikan tinggi dari negara-negara maju, sehingga UMY akan dihadapkan pada liberalisasi pendidikan.

e) UMY juga akan menghadapi tantangan (dampak) dari desentralisasi pendidikan tinggi negeri yang akan mendorong fungsinya sebagai universitas riset. Karena itu, UMY harus juga mempersiapkan ke arah *riset university/institution* tersebut.

f) UMY juga akan menghadapi dampak globalisasi dan perubahan yang cepat yang menyebabkan ketidakpastian dunia. Demikian juga terciptanya masyarakat informasi dan masyarakat belajar dengan menggunakan sarana informasi modern, seperti komunikasi melalui internet dan multimedia. Karena itu, UMY dituntut pula untuk meningkatkan kapasitasnya yang berkualitas dengan *learning system*, sarana dan prasarana serta kemampuan dosen. Bahkan untuk beberapa bidang studi sudah saatnya dipersiapkan ke arah *online learning* dan *distance learning,* dengan tetap mempertimbangkan dan mengkaji secara mendalam ketentuan "larangan" membuka kelas jauh.

g) UMY juga akan merasakan dampak Otonomi Daerah, karena Pemerintah Daerah akan bekerjasama dengan perguruan tinggi kuat baik dari dalam maupun luar negeri, untuk membangun penguruan tinggi berkualitas di daerah, sehingga Perguruan Tinggi di daerah akan memiliki keunggulan komparatif (regional-nasional dan internasional) dan terjadi alih ilmu pengetahuan serta teknologi. Dalam kaitannya

dengan peningkatan produktivitas daerah dan pendapatan asli daerah, bukan tidak mungkin Pemerintah Daerah juga akan membangun perguruan tinggi yang siap untuk mengantisipasi tantangan zaman itu.

h) UMY juga akan menghadapi persaingan pasar yang ketat dengan penguruan tinggi luar negeri. Untuk itu UMY harus mampu dan jeli melihat peluang pasar, mampu menggali dan mengembangkan sumber-sumber dana lainnya seperti jasa kepakaran, pelatihan dan konferensi, seminar, penerbitan, pendidikan dan pelatihan guru, hakim maupun ekonomi dalam kaitan dengan peningkatan otonomi daerah.

i) UMY juga dituntut untuk lebih dan semakin transparan dalam manajemen pendidikannya. Hal ini sejalan dengan tuntutan masyarakat dewasa ini untuk memperoleh informasi yang handal dan sahih, mengenai penyelengganaan, kinerja dan hasil penguruan tinggi melalui proses akreditasi.

(5) Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi

Beberapa sasaran, strategi dan kebijakan mutu program pendidikan tinggi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang akan dikembangkan untuk beberapa tahun ke depan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Terkait dengan kebijakan yang telah digariskan oleh UMY, maka secara realistik UMY juga telah menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang diharapkan dapat menjadi tolok ukur dalam pencapaian mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY itu sendiri.

Tabel.4.2. Sasaran, Strategi dan Kebijakan Mutu Program Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Sasaran	Strategi	Kebijakan
(a) Menjadikan UMY sebagai lembaga pendidikan yang memiliki jenjang dan program studi yang unggul dan kompetitif.	Pembukaan dan pengembangan jenjang dan program studi.	(a) Pembukaan dan pengembangan jenjang dan program studi harus berorientasi kepada kebutuhan pasar. (b) Inovasi program unggulan (*International Program*)\ (c) Penguatan program-program unggulan di tiap-tiap prodi
(b) Menjadikan UMY sebagai rujukan studi keislaman (*center of Islamic studies*) nasional dan internasional.	LDK diorientasikan sebagai pusat dakwah dan fatwa.	Kegiatan dakwah pendidikan agama diarahkan pada peningkatan kualitas kehidupan beragama.
(c) Meningkatkan kualitas lulusan yang memiliki bobot keilmuan, keahlian, kepemimpinan dan keislaman	(a) Peningkatan kuantitas dan kualitas dosen.	Menambah jumlah dosen, karyasiswa, kemampuan berbahasa asing, jabatan akademik.
	(a) Pengembangan kurikulum, silabi yang relevan dengan kompetensi.	Pengembangan kurikulum, silabi berbasis keunggulan kompetensi mencakup *knowledge, skill, ability,* kebutuhan pasar, *job creaters* dan keislaman.

Sasaran	Strategi	Kebijakan
	(b) Peningkatan kualitas proses Belajar Mengajar berbasis kompetensi dan teknologi informasi.	Proses belajar mengajar berorientasi pada *student learning/student centered* dengan metode *applied approach/problem based learning/ case studies/ computer based/practical based.*
	(d)Pengembangan perpustakaan berbasis teknologi informasi.	(a) Menambah jumlah referensi dan peningkatan pelayanan. (a) *Electronic library system.*
	(e)Peningkatan kualitas input.	Memperbanyak jumlah pendaftaran
	(f).Pengembangan laboratorium.	Pengembangan laboratorium harus menunjang proses belajar mengajar dan berorientasi pada keilmuan, *applied approach* serta terpadu.
	(g).Pembedayaan program studi	Program Studi menjadi sentral dalam pengembangan ilmu, kurikulum, dosen, laboratorium, proses belajar mengajar dan profesi.

Sasaran	Strategi	Kebijakan
(d) Terciptanya organisasi, pengelolaan sarana, keuangan dan SDM yang efektif dan efisien.	(a) Perampingan organisasi. (b) Optimalisasi sarana fisik. (c) Peningkatan sistem administrasi dan keuangan. (d) Pengembangan organisasi yang lebih bertumpu pada teknologi informasi dan komunikasi. (e) SDM yang berkualitas. (f) Pemanfaatan sarana yang tersedia.	Pengaturan pemanfaatan sarana yang tersedia serta regulasi organisasi yang lebih tepat.
(e) Menjadikan Lembaga Kemahasiswaan sebagai wadah pendukung	Peningkatan peran lembaga kemahasiswaan dalam pelaksanaan	(a) Mengadakan program pelatihan lembaga kemahasiswaan yang produktif dan kreatif

Sasaran	Strategi	Kebijakan
terbentuknya profil sarjana UMY.	kebijakaan UMY	(b) Menempatkan lembaga kemahasiswaan sebagai pintu gerbang sosialisasi kiprah UMY.
(f) Menjadikan UMY sebagai lembaga yang memiliki akses pada lembaga-lembaga nasional dan internasional.	Menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan, pemerintah, lembaga sosial dalam dan luar negeri.	(a) Meningkatkan kerjasama eksternal dengan pihak-pihak terkait berorientasi pada *link and match*. (b) Memanfaatkan alumni. (b) Mengirimkan dana/atau mendatangkan dosen pada bidang tertentu, baik dari dalam maupun luar negeri.

Sumber: Dokumen Badan Penjaminan Mutu (BPM) UMY 2008

(a) Kebijakan Mutu UMY

"Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebagai perguruan tinggi bermutu menghasilkan lulusan yang bermanfaat bagi masyarakat, menguasai ilmu ke-Islaman dan mampu menerapkan nilai-nilai Islami serta berdaya saing Tinggi."

(b) Sasaran Mutu UMY

Sasaran mutu UMY adalah:

a) Berkarya dalam tahun pertama minimal 60%.
b) Tepat waktu studi minimal 75%.
c) Nilai Kinerja Dosen ≥ 3.00 (skala 0 s/d 4) minimal 80%.
d) Nilai praktek ibadah dengan hasil "baik" minimal 80%.

b) Strategi Bidang Akademik UMY

Strategi bidang akademik di UMY juga berupaya untuk meningkatkan mutu program pendidikan tingginya melalui upaya intensifikasi program akademik yang lebih baik yang ditekankan pada 2 (dua) hal utama, yaitu:

(1) Lulusan berkompetensi tinggi *(competence-based graduation)*
(2) Layanan (*Service*)

Strategi yang digunakan oleh UMY dalam rangka memperoleh lulusan yang berkompetensi tinggi dilakukan dengan strategi:

(1) Substansi keilmuan *(contenct)*
(2) Pengembangan kompetensi staf akademik
(3) Peningkatan kualitas proses pembelajaran, serta
(4) Nilai ke-Islaman.

Sedangkan fokus layanan dibakukan dengan memperbaiki strategi layanan yang ditujukan kepada:

(1) Mahasiswa
(2) Orang tua/wali mahasiswa, dan
(3) Masyarakat.

Pada waktu menyusun renstra UMY yang nantinya dijadikan sebagai bahan untuk merancang rencana mutu program pendidikan tinggi Islamnya, beberapa pihak yang dilibatkan dalam proses penyusunan meliputi beberapa unsur yang ada di UMY, mulai dari tingkat rektorat sampai dengan unit-unit kelembagaan tertentu. Unsur-unsur tersebut, yaitu:

(1) Pimpinan pelaksana UMY (Rektor beserta Pembantu Rektor I, II, III dan IV).
(2) Pimpinan Program Studi (Ketua beserta sekretaris program studi).
(3) Kepala-kepala Biro yang ada di UMY (BAK, BAUM, Biro SDM)
(4) Kepala-kepala Lembaga non akademik di lingkungan UMY (Kepala LPAI, Kepala LPM, Kepala Badan Penjaminan Mutu, kepala PUSKOM)
(5) Dosen-dosen tententu yang dipandang mempunyai kompetensi di bidang pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Sebagaimana yang dilakukan oleh UII, UMY juga memiliki sekaligus mengembangkan beberapa program akademis guna mendukung pencapaian mutu program pendidikan tinggi Islamnya yang dapat dideskripsikan sebagai berikut (dokumen UMY, 2008):

(1) Pengembangan Akademik *(Academic Development)*

Upaya pengembangan di sektor akademik ini oleh UMY dilakukan melalui sejumlah upaya sistematis dan berkesinambungan yang meliputi beberapa hal sebagai berikut;

(a) Pencapaian Lulusan Berkompetensi Tinggi

Usaha ini dilakukan secara simultan untuk memperoleh lulusan yang diharapkan mampu berkompetisi di era global, khususnya yang terkait dengan salah satu Sasaran Mutu UMY Yogyakarta yaitu "Berkarya dalam tahun pertama minimal 60%". Indikator ini menunjukkan serapan masyarakat terhadap lulusan UMY. Namun, kata Mutiah, penentuan indikator ini bukanlah mudah. Oleh karenanya, Rektor UMY sedang menunjuk tim yang dikoordinir oleh BPMU untuk mempersiapkan perangkat ukurnya. Jelasnya program ini akan sangat dipengaruhi oleh kualitas input, kualitas SDM, kurikulum dan silabus, serta penyempurnaan organisasi juga.

Kualitas Input:

Kualitas input dapat dicermati dari indikator rasio seleksi *(selection ratio)*, yaitu perbandingan antara pendaftar dengan penerimaan. Kualitas input akan sangat mempengaruhi kelancaran proses pembelajaran dan pencapaian tujuan. Animo calon mahasiswa untuk memasuki UMY dalam 4 (empat) tahun terakhir yang berasal dari sejumlah wilayah di Indonesia juga cenderung menurun. Pada tahun 2007 animo berjumlah 6.942 cahon mahasiswa dan resmi menjadi mahasiswa sejumlah 3.109. Tahun 2008 menjadi 6.462 calon mahasiswa dan yang resmi menjadi mahasiswa sejumlah 3064. Persentase penerimaan tersebut adalah rata-rata dari 7 fakultas di UMY Yogyakarta. Dengan jumlah mahasiswa baru yang sedemikian tersebut, UMY juga masih mampu membuat pemetaan kapasitas tiap kelas sebesar maksimal 30 orang. Hal ini berarti jumlah penerimaan mahasiswa baru sesuai dengan standar maksimum pembelajaran yang ditetapkan oleh manajemen mutu sehingga proses pembelajaran diharapkan tetap berjalan efektif.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM):

Dalam upaya peningkatan kualitas staf akademik, UMY juga telah berupaya menyediakan dana untuk pendidikan *degree* jenjang Strata-2 maupun Strata-3. Sejak ditambahnya struktur kepemimpinan UMY dengan penambahan Pembantu Rektor IV, yang menangani bidang kerjasama, maka saat ini UMY juga sedang mengupayakan adanya beasiswa untuk memperbesar jumlah staf akademik yang melanjutkan studi ke luar negeri sebagai upaya untuk menguatkan kompetensi tenaga pendidiknya agar lebih kompetitif. Sejak tahun 2005, UMY telah mengirim sebanyak 9 tenaga pendidiknya untuk studi di Australia, Jerman, dan Amerika. Upaya ini untuk mengantisipasi kompetisi dunia pendidikan tinggi yang semakin ketat maupun perubahan globalisasi.

Selain jenjang pendidikan formal, para staf akademik harus mempunyai kemampuan profesional. Dengan demikian maka penyampaian materi ke mahasiswa dapat ditinjau dari aspek teoritik dan pendekatan praktek. Sebagian staf akademik telah memiliki pengalaman profesional, tetapi sebagian lain masih perlu diupayakan oleh UMY melalui program *on the job training.* Karir akademik dan staf perlu selalu diupayakan seiring dengan adanya indikasi bahwa motivasi staf akademik untuk mengadakan penelitian yang hasilnya dipublikasikan dalam jurnal ilmiah masih kurang. UMY telah berupaya meningkatkan penghargaan penelitian dengan menyiapkan dana hibah khusus sebesar Rp 10 juta per orang bagi penelitian yang dipublikasikan. Penghargaan tersebut sebagai stimulus agar para dosen dapat lebih meningkatkan kemampuan akademisnya di bidang penelitian serta sebagai penunjang syarat kenaikan pangkat dan karir akademik dosen yang saat ini sudah

cukup memadai di UMY dimana guru besar tetapnya sebanyak 21 orang. Upaya ini sekaligus untuk terus mendorong prasyarat UMY menuju *world class university*.

Dengan menggunakan sistem manajemen mutu (*Quality Management Systems),* kinerja staf akademik akan diukur setiap akhir semester dengan indikator Nilai Kinerja Dosen (NKD) yang komponennya meliputi persepsi mahasiswa di kelas, jumlah hadir mengajar, karya ilmiah dan lain-lain. Kualitas dari staf non akademik juga terus ditingkatkan dengan melakukan tugas belajar jenjang Diploma 3 dan Srata-1. Peningkatan ini dimaksudkan agar staf non akademik juga lebih profesional dalam menangani pekerjaannya.

Kurikulum dan Silabi:

Kurikulum dan silabi merupakan komponen yang dominan menuju tercapainya kompetensi lulusan. Sejak tahun 2005/2006, semua program studi di UMY telah menerapkan kurikulum berbasis kompetensi yang lebih inovatif. Kurikulum tersebut telah diikuti pula dengan penyusunan silabus berbasis kompetensi *(competence-based syllabus)* yang berorientasi pada teori dan pendekatan praktik.

Masa Studi *(length of study):*

Berdasarkan salah satu sasaran mutu UMY, yaitu "tepat waktu studi minimal 75%", maka diperoleh hasil pada tahun akademik 2008/2009 dari sejumlah 1.587 mahasiswa, tercatat tepat waktu studi baru sebesar 63,27%. Angka kelulusan tepat waktu studi ini masih belum sesuai dari apa yang ditargetkan, sehingga pada tahun-tahun berikutnya dapat lebih ditingkatkan seiring dengan telah diberlakukannya kurikulum baru dan adanya

perbaikan proses yang dikendalikan dengan Sistem Manajemen Mutu.

(b) Jumlah Kesesuaian Kebutuhan Mahasiswa (*Student Body)*

Sebagaimana UII juga, untuk mempertahankan jumlah *student body* upaya yang dilakukan UMY adalah dengan selalu memperbandingkan rasio mahasiswa dengan perencanaan kebutuhan staf akademik dan kebutuhan fisik penunjangnya. UMY telah berupaya melakukan kebutuhan tersebut diantaranya dengan melakukan Drop Out (DO) terhadap mahasiswa yang tidak dapat mengumpulkan minimal 30 SKS atau IP=2,0 dalam semester pertama. Upaya pengurangan jumlah mahasiswa baru mulai dilaksanakan di beberapa program studi. Sampai saat ini UMY belum secara efektif menerapkan drop out masa studi bagi mahasiswa yang melebihi waktu 3 (tiga) kali masa studi normal. Hal ini salah satunya disebabkan oleh sistem informasi manajemen UMY yang belum sepenuhnya optimal. Namun jumlah "*student body*" di UMY selama ini masih cukup memadai walaupun masih fluktuatif, tetapi masih pada kapasitas 30-35 orang perkelas maksimalnya.

(c) Pengembangan Program Studi

Pengembangan dan peningkatan kualitas program studi juga dilakukan oleh internal UMY, khususnya oleh masing-masing prodi di tiap-tiap fakultas. Salah satunya dengan memperkuat karakteristik dan bidang kompetensi prodi sebagai prodi unggulan. Di samping itu, UMY juga sudah mulai merintis program studi internasional di sejumlah prodi yang ada di beberapa fakultasnya dengan menjalin kerjasama dengan sejumlah perguruan tinggi yang unggul, baik dalam dan luar negeri seperti Jerman dan Australia. Upaya ini diharapkan akan

mampu mensupport proses pelaksanaan dan mutu hasil pendidikan tingginya semakin baik ke depannnya, sekaligus dapat dijadikan sebagai modal menjadi salah satu perguruan tinggi yang unggul dan semakin berdaya saing tinggi di masa yang akan datang.

(d) Pengembangan Sistem dan Teknologi lnformasi

Program pengembangan sistem dan teknologi informasi di lingkungan UMY setiap tahunnya mendapatkan pantauan langsung dari rektorat. Upaya pengembangan sistem dan teknologi berbasis IT terintegrasi yang sudah dijalankan oleh UMY dimaksudkan agar proses pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi-nya dapat berjalan secara maksimal. Di samping itu juga para pengguna jasa pendidikannya, baik mahasiswa, orangtua mahasiswa, masyarakat maupun dunia industri dapat langsung mengakses perkembangan UMY sekaligus sebagai wahana agar mereka dapat memberikan masukan (*in put*) yang berharga bagi peningkatan kualitas program pendidikan tinggi di UMY ke depannya.

(e) Pengembangan Perpustakaan dan Laboratorium

Program pengembangan sarana infrastruktur pendidikan berupa pengembangan perpustakaan dan laboratorium ini oleh UMY dijadikan sebagai program tahunan yang akan terus ditinjau seiring dengan perkembangan kebutuhan dunia pendidikan. Model perpustakaan dan laboratorium berbasis IT sudah mulai dikembangkan oleh UMY dengan baik guna menunjang proses pembelajaran yang lebih bermutu, termasuk dengan referensi buku dan peralatan praktikum yang lebih memadai sehingga mampu mendorong proses pembelajaran dan motivasi belajar mahasiswa menjadi meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya

mahasiswa UMY yang mengakses perpustakaan maupun laboratorium di waktu perkuliahan efektif.

(f) Pusat Pengembagan Karir Alumni (*Alumni Carir Development Center*).

Pusat pengembangan karir bagi alumni ini dirintis sejak 2 tahun lalu, tepat 2007. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa pimpinan UMY melihat perlu adanya media yang secara khusus dapat membantu para alumninya agar terserap dalam dunia kerja secara lebih cepat sekaligus meningkatkan kompetensinya melalui berbagai kegiatan training (pelatihan) yang dirasa penting sebagai bekal tambahan bagi para alumni yang nantinya akan terjun dalam dunia kerja. Program ini pun diorientasikan untuk meningkatkan nilai kompetitif (*competiveness values*) UMY sebagai salah satu PTAIS yang terus berkembang di Yogyakarta agar terus terbangun trust dari masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan tingginya.

(2) Dakwah Islamiyah

Kegiatan dakwah Islamiyah ini secara operasional diorientasikan untuk memperkuat upaya perwujudan catur darma UMY yang keempat yaitu dakwah Islamiyah sekaligus sebagai program penguatan terhadap kompetensi spiritual bagi para mahasiswanya. Kegiatan ini secara struktural langsung dikoordinir oleh Lembaga Dakwah Kampus (LDK) yang langsung bertanggungjawab terhadap Rektor.

(3) *Entrepreneurship*

Entrepreneurship atau wirausaha di bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi saat ini bukan hanya menjadi suatu kebutuhan, tetapi sudah menjadi suatu tuntutan yang mutlak untuk dilakukan oleh semua PT terutama PTAIS, karena di era desen-

tralisasi pendidikan yang semakin tinggi tingkat kompetisinya ini, PTAIS termasuk dalam hal ini UMY tidak mengkin hanya menggantungkan diri dari pemasukan mahasiswanya saja atau bantuan dari pemerintah. Dalam koteks itulah, UMY juga sudah mulai mengembangkan sejumlah unit usaha seperti Rumah Sakit, Apotik, Swalayan, dan lain sebagainya untuk mensupport operasionalisasi mutu program pendidikan tingginya agar berjalan secara lebih baik.

(4) Kolaborasi

Untuk mengembangkan mutu pendidikan PTAIS yang lebih baik ke depan, maka kolaborasi atau *partnership* (kerjasama) menjadi kebutuhan yang mutlak dibutuhkan. Hal ini karena kolaborasi merupakan salah satu tuntutan dalam pentas kompetisi global pendidikan tinggi yang semakin pesat saat ini. Kolaborasi yang dimaksudkan adalah pembentukan jaringan *(networking)*, terutama untuk menopang pengembangan eksistensi UMY menjadi lebih baik, baik di lingkungan sesama perguruan tinggi maupun dengan dunia industri. "*Networking*" dilakukan dengan institusi pendidikan antara lain: "*student/staff exchage*", "*joint seminar*", "*joint research*", sedangkan dengan dunia industri meliputi: penelitian untuk menunjang produk industri, praktikum mahasiswa, "*on the job training*" bagi dosen, penyaluran lulusan dan lainnya. UMY telah melakukan kolaborasi dalam bentuk "*networking*" baik dengan institusi pendidikan, maupun pemerintah, yaitu:

(a) *Faculty of Sciences, Luxemburg University Germany.* Kegiatan yang dilakukan adalah *joint reference* untuk kajian ekonomi, kedokteran serta *student exchange* sejumlah mahasiswa kedokteranya, dan lain sebagainya.

(b) Universitas Kebangsaan Malaysia. Kegiatan yng dilakukan adalah *joint research* dan beasiswa bagi pengembangan mutu dosen di bidang studi hukum, kependidikan, serta teknik.

(c) Dikti. Kegiatan ini berupa pembimbingan sekaligus join monitoring kegiatan manajemen mutu pendidikan tingginya, baik berupa pelatihan maupun lokakarya pengembangan SDM perguruan tinggi.

(d) Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta di DIY dan Jawa Tengah. Bentuknya dengan kegiatan sharing pengembangan mutu program pendidikan di masing-masing perguruan tingginya.

(e) Pemerintah Kota Yogyakarta. Kegiatan yang dilakukan adalah Penyuluhan dan Sosialisasi Bahaya Narkotika di kalangan pelajar Yogyakarta bekerjasama dengan BNN (dokumen BSDMU UMY, 2008).

(f) Dan lain sebagainya.

(5) ***Student Activities And Services***

Program ini terkait dengan kegiatan ekstra kurikuler mahasiswa, khususnya yang menyangkut bakat, minat dan pengembangan potensi mahasiswa, baik berupa organisasi, olah raga, seni, "*marching band UMY*". Untuk menunjang layanan tersebut, saat ini UMY sedang menyiapkan pengadaan fasilitas olah raga dan unit-unit lainnya. Sedangkan yang menyangkut layanan terutama difokuskan pada layanan terhadap mahasiswa dan orang tua. Beberapa layanan tersebut telah direalisasikan, seperti Layanan Informasi Akademik yang terdapat di website UMY. Melalui media ini orang tua dapat mengikuti perkembangan akademik putra-putrinya, terutama yang terkait dengan prestasi akademik per-semester, prestasi akademik total, jadwal kuliah, tahapan

pembayaran, peminjaman buku di perpustakaan, dan kehadiran kuliah. Melalui media ini orang tua dapat juga mengetahui dosen pembimbing akademik putra-putrinya sekaligus dapat berkomunikasi melalui digital dengan dosen tersebut. Selain orang tua, mahasiswa pun dapat mengakses layanan ini. Tujuan utama dari layanan ini adalah untuk memudahkan mahasiswa menentukan pilihan mata kuliah di awal semester melalui penyediaan sejumlah unit komputer untuk memudahkan mahasiswa mengakses informasi akademik yang ada di UMY serta informasi yang berkembang di internet.

(6) Beasiswa

Sebagaimana UII, UMY juga memiliki komitmen dalam penyediaan beasiswa bagi para mahasiswanya yang telah diwujudkan melalui beberapa cara. Bagi mahasiswa yang memiliki potensi besar dalam bidang keilmuan, keagamaan, bahasa (Inggris dan Arab), UMY telah menyediakan beasiswa unggulan yang diberikan sejak mahasiswa tersebut resmi menjadi mahasiswa UMY, yaitu program pesantrenisasi yang bercirikan *Ma'had 'Ali*. Bagi mahasiswa yang memperoleh beasiswa unggulan ini diharuskan menempati pesantren sebagai tempat tinggalnya. Pada saat ini jumlah mahasiswa unggulan ini berjumlah 38 orang. Konsekuensi mahasiswa unggulan ini adalah mempelajari dan memperdalam Agama Islam, serta sejumlah keterampilan hidup (*life skill*) seperti wirausaha, penelitian dan lain sebagainya.

Selain beasiswa unggulan tersebut, UMY juga menyediakan dan memberikan beasiswa kepada mahasiswa dengan kategori: Teladan, prestasi akademik terbaik, yatim piatu, fakir miskin, dan beberapa yang lainnya. Adapun beasiswa dari luar UMY yang dapat disalurkan oleh UMY, antara lain dari: Toyota Astra,

Pabrik Rokok Jarum, Exxon Mobile dan Kopertais Wilayah IV Yogyakarta, Dikti, serta sejumlah beasiswa dari luar negeri seperti Australia, Jerman dan Singapura dalam bentuk penelitian, *student exchange*, maupun studi lanjut bagi mahasiswa yang berprestasi serta memiliki kemampuan bahasa inggris yang baik.

c. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

1). Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Setelah proses perencanaan mutu strategik program pendidikan tinggi Islam UII dilakukan dan dirumuskan ke dalam bentuk dokumen rencana mutu program pendidikan tingginya beserta strategi pencapaian mutu programnya maka langkah berikutnya adalah berupa penerapan atau implementasi mutu program pendidikan tingginya. Implementasi mutu program pendidikan tinggi UII merupakan proses mewujudkan strategi dan kebijakan mutu ke dalam tindakan nyata bentuknya berupa program, dan prosedur.

Implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta prosedurnya bersifat *bottom up-top down* yang mencakup sejumlah tahapan yaitu; ***pertama***, UII mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sasaran mutu, standar mutu dan komponen mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapai oleh UII melalui forum Rapat Tinjauan Manajemen yang melibatkan seluruh pimpinan, dari prodi, unit-unit hingga pimpinan universitas dan yayasan, serta rapat-rapat di unit fakultas, baik rapat kerja, rapat senat, dan lain sebagainya. Upaya ini dilakukan

untuk memaksimalkan proses implementasi mutu program pendidikan tingginya, terutama di tingkat unit fakultas seperti prodi dan jurusan. Dengan adanya upaya yang komprehensif dan simultan tersebut diharapkan kinerja pelaksana mutu di lapangan dapat lebih efektif, efisien dan produktif sesuai dengan yang diharapkan, serta yang lebih penting adalah mereduksi sekaligus menghilangkan berbagai kemungkinan munculnya faktor-faktor penghambat serta tumbuhnya sinergisitas antar seluruh elemen pelaksana mutu program pendidikan tingginya.

Kedua, pimpinan prodi dan jurusan di tiap fakultas melaksanakan mutu program pendidikan tinggi yang ditetapkan dalam program pendidikan di masing-masing fakultas dalam jangka waktu satu periode akademik dengan bantuan kontrol dan monitoring Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). ***Ketiga***, bila terjadi ketidaksesuaian antara rencana mutu yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya, BKMF memberikan masukan, saran sekaligus teguran kepada jurusan dan prodi agar mutu program pendidikan dapat dijalankan secara konsisten dan optimal. Kontrol dalam proses pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi ini dipandang urgen sebagai sebuah upaya penyelarasan antara upaya yang dilakukan dengan berbagai rencana mutu program pendidikan tingginya secara lebih tepat dan sesuai dengan prosedur pelaksanaan yang mencakup berbagai strategi dan kebijakan mutu strategisnya. ***Keempat***, pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UII kemudian dievaluasi berdasarkan prosedur evaluasi mutu yang melibatkan prodi, kajur dan auditor untuk kemudian ditindaklanjuti ditingkat universitas oleh Pusat Penjaminan Mutu UII untuk dikaji secara komprehensif lagi dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh pimpinan UII,

dari prodi, jurusan, unit-unit universitas, pimpinan universitas (rektorat), serta yayasan universitas.

Untuk mensupport implementasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya agar berjalan lebih efektif, efisien dan produktif, UII melakukan sejumlah upaya secara kontinyu dan simultan sebagai berikut:

a). Upaya Pimpinan UII Mensosialisasikan Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tingginya

Pada proses implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII, pihak yang melaksanakannya adalah semua unsur yang ada di tingkat fakultas, mulai dari pimpinan fakultas (dekanat), Jurusan, prodi, hingga unit-unit fakultas seperti Bagaian Akademik, dan lainnya sebagai perangkat pendukung utama penerapan mutu program tersebut dalam konteks proses pembelajaran. Selain itu, untuk mendukung efektivitas dan percepatan dalam implementasinya, maka fakultas dalam hal ini jurusan dan prodi bekerjasama dengan unit lembaga lainnya di luar fakultas seperti Pusat Penelitian Universitas (PPU) serta Pusat Pengembangan Akademik Universitas (PPAU) dalam rangka memaksimalkan upaya pengembangan *Research University* di bidang pengembangan kompetensi dosen melalui *research* (penelitian) sebagai upaya penguatan salah satu komponen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII yang menekankan pada aspek relevansi hasil penelitian dosen sesuai dengan kompetensinya.

Pada proses implementasi ini, upaya yang ditempuh oleh UII adalah dengan menciptakan keterpaduan, keterlibatan dan komitmen bersama, baik perencana, pelaksana maupun pengendali, baik dari tingkat fakultas yang meliputi bagian akademik, prodi, jurusan hingga pimpinan unit di tingkat universitas serta rektorat

dan yayasan. Untuk menciptakan sebuah sinergi dalam implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UII, maka dalam setiap kesempatan yang melibatkan SDM (seperti Rapat Kerja, Rapat Senat, Rapat Bidang Akademik maupun Bidang Administrasi) para pejabat yang berkompeten dalam perencanaan mutu strategik di tingkat fakultas maupun universitas berkewajiban menyampaikan informasi dan sekaligus mensosialisasikan perencanaan mutu program pendidikan tingginya yang di dalamnya memuat strategi dan kebijakan mutu institusi dalam forum tersebut.

b). Penciptaan Kondisi dalam Implementasi Mutu Program Pendidikan Tingginya

Untuk lebih mengoptimalkan sosialisasi perencanaan mutu program pendidikan tinggi sekaligus implementasinya, manajemen UII telah melakukan beberapa kiat strategi melalui *pelatihan staf dan pengarahan dalarn prosedur kerja.* Prosedur Kerja ini dimaksudkan agar semua SDM di UII dapat memiliki persepsi dan komitmen yang sama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai penunjang keberhasilan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII. Apalagi pada saat ini UII berupaya menerapkan model *"Total Quality Management* (TQM)" secara lebih komprehensif, maksimal dan kontinyu, maka setiap unit kerja terutama di tingkat fakultas dalam hal ini prodi tanpa terkecuali harus memiliki dan merumuskan *Wewenang dan Tanggung Jawab (WT), Prosedur Kerja (PK) dan Instruksi Kerja (IK).* Dengan adanya kejelasan prosedur kerja tersebut diharapkan semua unit strategik yang ada di universitas maupun fakultas mempunyai persepsi dan komitmen yang sama terhadap semua bidang yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dan sekaligus

akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam setiap kebijakan mutu institusinya, sehingga kondisi yang sedemikian kondusif tersebut dapat mensupport optimalisasi pencapaian mutu program pendidikan tingginya secara lebih maksimal dan berkualitas.

c). Penyiapan SDM dan Fasilitas Pendukung dalam Implementasi Mutu Program Pendidikan Tingginya

Sebagaimana telah disebutkan pada paparan sebelumnya, upaya yang ditempuh oleh UII dalam menyiapkan SDM adalah melalui pelatihan dan pengarahan. Pelatihan untuk menyiapkan SDM ini dalam bentuk "on *the job training*", yaitu bentuk pelatihan SDM di UII, baik dari tingkat unit fakultas hingga universitas terutama seluruh pihak yang terkait dengan pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII secara kontinyu yang dikaitkan langsung dengan jabatan. Pelatihan ini biasanya dilakukan setelah jam kerja (jam kerja di UII jam 08.00 - 16.00) atau pada hari khusus di hari Sabtu. Pelatihan tersebut diperuntukkan bagi para pegawai tetap UII, baik yang telah lama bekerja maupun yang masih baru. Oleh karena jumlah SDM UII saat ini sudah cukup memadai, maka UII telah mengambil kebijakan untuk mengangkat pegawai baru sesuai dengan perkembangan kebutuhan di seluruh unit yang ada di UII. Dengan demikian, untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, manajemen UII telah menetapkan dengan cara mengangkat pegawai kontrak dengan tingkat kompetisi yang sangat ketat. Hal ini ditempuh untuk menghindari resiko membengkaknya jumlah SDM tetapi produktifitasnya rendah. Namun secara keseluruhan upaya yang ditempuh oleh UII agar implementasi mutu program pendidikan tinggi islamnya ini dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan rencana yaitu dengan membangun budaya orga-

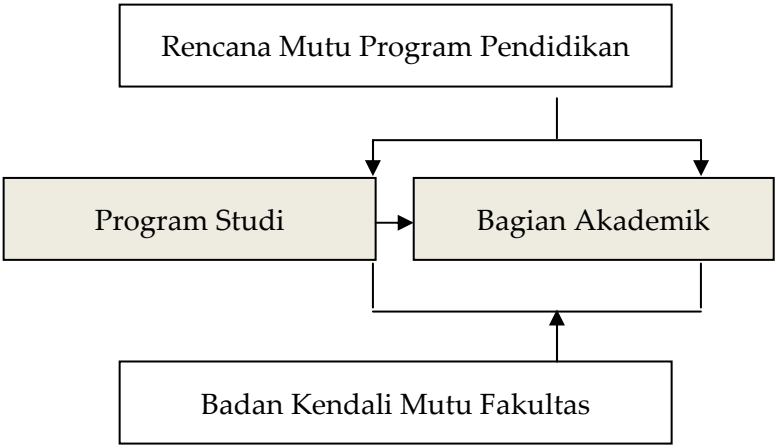
nisasi *(corporate culture)* di UII yang lebih bermutu sehingga akan terbangun sinergisitas dan komitmen yang tinggi dalam diri tiap personal, baik edukatif maupun administratifnya.

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa keberhasilan suatu manajemen akan sangat dipengaruhi oleh peran budaya organisasi yang menjadi norma, nilai, sikap, dan kepercayaan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi tersebut. Dengan demikian yang dimaksud dengan budaya organisasi atau *"corporate culture"* UII adalah sikap, nilai, norma, keyakinan yang dimiliki oleh individu dan menjadi bagian penting bagi organisasi di UII. Budaya organisasi di UII sebenarnya lebih ditekankan pada aspek nilai keislamannya. Sikap, nilai, kepercayaan, dan norma ini *dibreak down* dari komitmen UII sebagai *"rahmatan lil 'alamin"*.

Adapun mengenai fasilitas pendukung yang diperlukan dalam implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII sangat tergantung dengan bidang administrasi dan umum, bidang akademik dan kemahasiswaan, bidang keuangan, dan bidang pengembangan. Namun karena komitmen UII saat ini terletak pada keunggulan kompetitif dan karakteristik keislamannya, maka fasilitas pendukungnya dapat berupa fisik maupun non fisik *(hardware and software)* yang berbasis teknologi yang dikendalikan dengan komputer. Atau lebih jelasnya UII memerlukan Sistem Manajemen Informasi Terpadu (SIMT) dalam mengimplementasikan mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

Dari deskripsi hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta prosedurnya bersifat *bottom up-top down* diawali dengan; (1) mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sasaran mutu, standar mutu dan komponen mutu program pendidikan

tinggi yang ingin dicapai oleh UII melalui forum Rapat Tinjauan Manajemen yang melibatkan seluruh pimpinan, dari prodi, unit-unit hingga pimpinan universitas dan yayasan, serta rapat-rapat di unit fakultas, baik rapat kerja, rapat senat, dan lain sebagainya. (2) pimpinan prodi dan jurusan di tiap fakultas melaksanakan mutu yang ditetapkan dalam program pendidikan di masing-masing fakultas dalam jangka waktu satu periode akademik dengan bantuan kontrol dan monitoring Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). (3) bila terjadi ketidaksesuaian antara rencana mutu yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya, BKMF memberikan masukan, saran sekaligus teguran kepada jurusan dan prodi agar mutu program pendidikan dapat dijalankan secara konsisten dan optimal. (4) Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UII kemudian dievaluasi berdasarkan prosedur evaluasi mutu yang melibatkan prodi dan kajur untuk kemudian ditindaklanjuti ditingkat universitas oleh Pusat Penjaminan Mutu UII untuk dikaji secara komprehensif lagi dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh pimpinan UII, dari prodi, jurusan, unit-unit universitas, pimpinan universitas (rektorat), serta yayasan universitas. Secara sederhana implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dapat dideskripsikan melalui gambar di bawah ini:



Gambar.4.5. Prosedur Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPM UII tanggal 28 Mei 2009 dan kepala Badan Perencanaan UII tanggal 29 Mei 2009

2). Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta (UMY)

Sebagaimana yang dilakukan oleh PTAIS lainnya, pasca proses penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tingginya dilakukan dan dirumuskan ke dalam bentuk strategi dan kebijakan mutu, serta rencana mutu program dengan segala strategi operasionalnya dalam rangka mensupport pencapaiannya secara maksimal maka langkah berikutnya yang dilakukan oleh UMY adalah berupa penerapan atau implementasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Dalam konteks itu, UMY memiliki prosedur implementasi mutu program pendidikan tingginya yang bersifat *bottom up-top down* atau desentralistik. Prosedur tersebut meliputi; ***pertama***, setelah komponen dan standar mutu

ditentukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan oleh Prodi di masing-masing fakultas sesuai dengan strategi dan kebijakan mutu yang telah ditetapkan. Hal ini memang bisa dipahami bahwa memang prodi lah yang pada dasarnya merupakan pelaksana utama dari rencana mutu program yang telah ditetapkan oleh universitas. ***Kedua***, dalam pelaksanaannya, rencana mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan dengan prinsip *quality control* yang harus sesuai dengan standar mutu yang diinginkan tanpa melihat adanya kemungkinan perubahan komponen mutu program maupun standar mutunya yang bersifat dinamis dalam rentang masa akademik yang telah ditentukan, yaitu selama 1 periode akademik (1 tahun). Kebijakan ini sudah menjadi ketentuan yang bersifat permanen dari manajemen atas (*top management*) dalam hal ini Rektor.

Ketiga, dalam pelaksanaannya, mutu program pendidikan tinggi di UMY juga dimonitoring dan dikontrol oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas (GKMF), dan hasil pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya langsung dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas berdasarkan rekomendasi Badan Penjaminan Mutu Fakultas. Upaya monitoring dan kontrol dari Gugus Kendali Mutu Fakultas sebagai kepanjangan tangan dari Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas diorientasikan untuk melihat sekaligus menjaga keterlaksanaan mutu program pendidikan tinggi Islamnya sesuai dengan dokumen rencana mutu yang telah dihasilkan dan ditetapkan oleh universitas.

Untuk mengoptimalkan upaya implementasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya, UMY melaksanakan sejumlah

program pendukung yang dijalankan dengan prinsip berkelanjutan. Di antara program tersebut adalah:

a). Penguatan kompetensi SDM di bidang mutu pendidikan *(academic quality)*

Upaya ini oleh UMY secara kontinyu dilakukan terhadap sejumlah tenaga edukatif maupun administratif yang berada di lingkungan UMY, baik bagi personel yang memiliki jabatan struktural maupun tidak (hanya sekedar mengajar). Upaya penguatan kompetensi ini ditempuh berdasarkan 2 model. ***Pertama***, model penguatan kompetensi SDM untuk peningkatan kompetensi akademisnya. Model pertama ini secara khusus diorientasikan untuk tenaga pendidik untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi semisal S2 maupun S3, ataupun pelatihan yang sesuai dengan kompetensi akademisnya. ***Kedua***, penguatan kompetensi SDM di bidang wewenang yang menjadi tanggungjawab. Upaya ini secara spesifik ditujukan untuk sejumlah personel yang menduduki jabatan stuktural di lingkungan UMY. Upaya ini dilakukan untuk mengoptimalkan kemampuan personel yang bersangkutan agar lebih berkompeten dalam mengelola seluruh *job dsicription* yang menjadi wewenangnya. Dengan begitu, upaya implementasi mutu program pendidikan tinggi dapat diharapkan berjalan secara lebih optimal, efektif dan produktif, walaupun berbagai model tersebut masih dilaksanakan dengan sistem quota per tahunnya serta melihat berbagai kebutuhan di tiap-tiap unit.

b). Pengembangan infrastruktur pendidikan tinggi yang lebih berkualitas

Pengembangan infrastruktur pendidikan tinggi di setiap PTAIS merupakan tuntutan sekaligus kebutuhan yang harus terus

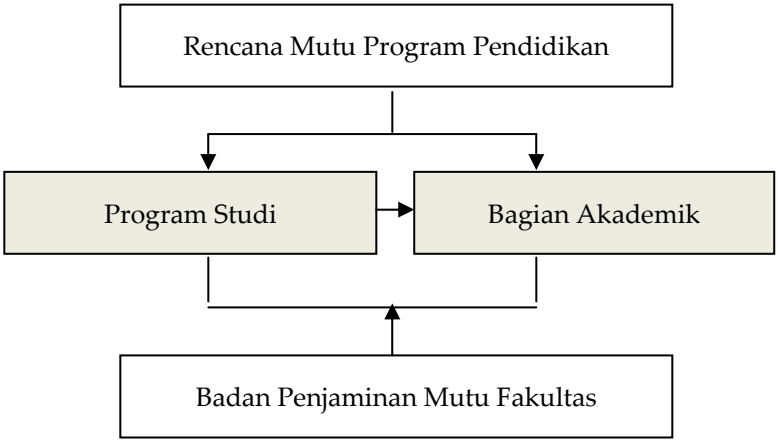
ditingkatkan, tak terkecuali oleh UMY. Dalam konteks itu, UMY terus melakukan pembenahan di berbagai sektor terutama yang terkait langsung dengan upaya pengoptimalan pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya, salah satunya melalui pengembangan sarana praktek dan praktikum tiap-tiap fakultas di lingkungan UMY, seperti halnya dengan mendirikan Rumah Sakit untuk mensupport peningkatan skill mahasiswa di program studi kedokteran yang telah dirintisnya bekerjasama dengan salah satu universitas di Jerman. Langkah ini pun dikembangkan juga di sektor-sektor lain yang dapat mendukung implementasi mutu program pendidikan tingginya secara lebih maksimal, seperti penyediaan proyektor dan lain sebagai guna mendukung proses pembelajaran yang lebih berkualitas dan kompetitif. Untuk mewujudkan upaya tersebut UMY di samping mendapatkan dana secara internal, baik dari Muhammadiyah selaku organisasi yang membawahi eksistensi UMY maupun pemasukan dari mahasiswa, UMY juga berupaya menggali dana melalui kerjasama dengan pihak-pihak eksternal, baik dalam maupun dari luar negeri, seperti dari dana hibah Dikti, hasil kerjasama dengan Jerman, dan lain sebagainya.

c). **Peningkatan kualitas sistem manajemen mutu di tingkat universitas dan fakultas**

Upaya peningkatan kualitas sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY terus dikembangkan secara internal oleh SDM yang ada di UMY sendiri. Upaya ini dilakukan dengan pertimbangan UMY ingin mewujudkan dirinya sebagai universitas yang mandiri dan mampu membenahi segala problem yang terjadi di internalnya. Di samping itu juga, pertimbangan untuk menjaga *management secrets* (rahasia manajemen) yang

memang penting untuk dijaga menjadi hal yang harus dikedepankan oleh civitas akademika UMY, khususnya oleh para pimpinan UMY. Upaya peningkatan kualitas sistem manajemen mutu program di UMY dilakukan oleh sebuah tim yang terdiri dari unsur Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas serta Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) Universitas dengan melihat dan memonitoring aplikasi sistem manajemen mutu tiap tahunnya di akhir periode akademik.

Dari hasil deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY memiliki prosedur yang terdiri dari beberapa tahapan yang bersifat *bottom up-top down*; (1) setelah komponen dan standar mutu ditentukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan oleh Prodi sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan, (2) dalam pelaksanaannya, mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan dengan prinsip *quality control* yang harus sesuai dengan standar mutu yang diinginkan tanpa melihat adanya kemungkinan perubahan standar mutu yang bersifat dinamis dalam rentang masa akademik yang telah ditentukan, (3) dalam pelaksanaannya, mutu program pendidikan tinggi di UMY juga dimonitoring dan dikontrol oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas (GKMF) termasuk untuk Prodi, dan hasil pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya langsung dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas berdasarkan rekomendasi Gugus Kendali Mutu Fakultas yang secara sederhana dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar.4.6. Prosedur Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi di UMY

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPMU UMY pada tanggal 11 Juni 2009 dan Rektor UMY pada tanggal 18 Juni 2009

d. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

1). Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Evaluasi menjadi bagian penting dalam proses manajemen organisasi. Demikian halnya dengan UII, untuk dapat menerapkan proses manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam tersebut, upaya yang dilakukan oleh UII dalam rangka evaluasi mutu program pendidikan tingginya adalah dengan penguatan akuntabilitas *(accountability)* mutu program pendidikannya.

Akuntabilitas ini sebagai media dalam mencermati, mengevaluasi dan melaporkan semua kebijakan yang dilakukan oleh

UII kepada *"stakeholders"* sekaligus sebagai sarana untuk melakukan pengembangan secara kontinyu *(continous improvement)* terhadap mutu program pendidikan tingginya. Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan akuntabilitas mutu program pendidikan tinggi Islam di UII, antara lain:

a). Audit Mutu Program Pendidikan Tinggi

UII Yogyakarta telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu *(Quality Management Systems)* sejak tahun 1999. Semua proses pembelajaran dikendalikan oleh sistem tersebut. Untuk mengetahui kondisi nyata di lapangan sehubungan penerapan sistem tersebut, sekali dalam 4 (empat) bulan dilakukan Audit Mutu Internal *(Internal Quality Audit).* Semua unit di UII termasuk prodi di tiap-tiap fakultas selaku pelaksana mutu program pendidikan tingginya akan didatangi oleh auditor yang sudah terlatih untuk mengetahui sekaligus memeriksa semua proses yang dilakukan. Proses Audit Mutu Internal ini dilakukan dengan kerjasama antara prodi, Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF) dengan auditor yang ditunjuk oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas. Untuk selanjutnya, hasil dari audit ini disampaikan dalam forum *"Management Review Meeting"* (Rapat Tinjauan Manajemen atau sering disingkat RTM) dengan tujuan segera dilakukan perbaikan atas semua kekeliruan. Dengan demikian konsep pengembangan kontinyu akan benar-benar dilaksanakan oleh seluruh pimpinan, baik dari tingkat fakultas hingga universitas. Hal ini sekaligus menunjukkan komitmen mutu yang tinggi para pimpinan UII dalam menerapkan manajemen mutu program pendidikan tingginya berdasarkan pendekatan ISO 9001: 2008.

Untuk mensupport terlaksananya mutu program pendidikan tinggi Islam di UII, selain audit mutu internal di bidang akademis, maka audit di bidang lainnya pun dilakukan oleh UII. Audit lain yang secara periodik dilakukan di UII untuk mendukung hal tersebut adalah audit keuangan dan audit inventaris. Semua ini harus dilakukan baik untuk kepentingan institusi maupun untuk kepentingan para "*stakeholders*" dalam meningkatkan mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

b). Akreditasi Mutu Program Pendidikan Tinggi

Akreditasi merupakan indikator pengukuran terhadap performen sebuah program studi. Akreditasi yang dilakukan di Indonesia dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional. Seluruh program studi S1 di UII telah terakreditasi, seperti tertera pada Tabel 4.3.

c). Evaluasi Kompetensi

Evaluasi kompetensi yang dilakukan oleh UII dengan cara melakukan evaluasi kinerja, baik kinerja tenaga edukatif (dosen) maupun tenaga administratif (non edukatif). Evaluasi kinerja pegawai administratif dilakukan dengan cara melakukan tes pengukuran kinerja *(Job Performance Appraisal).* Tes ini diberlakukan oleh UII untuk menilai apakah para pegawai telah bekerja sesuai dengan bidangnya dan sekaligus digunakan untuk memperbaiki kinerja yang keliru. Sedangkan untuk dosen, bentuk evaluasi kompetensinya berupa Nilai Kinerja Dosen (NKD). Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dosen meliputi; (1). kehadiran mengajar, (2). kepangkatan akademik dosen, (3). penilaian mahasiswa dalam proses belajar mengajar, serta (4). ketepatan waktu menyerahkan nilai hasil ujian. Akumulasi dari keempat indikator tersebut merupakan nilai akhir kinerja dosen yang skalanya berkisar antara 0 sampai dengan 100.

Tabel.4.3. Nilai Akreditasi Program Studi di UII Yogyakarta

Fakultas dan Program Studi yang Tersedia	Jenjang (2)		
(1)	Diploma 3 (3)	Strata 1 (4)	Akreditasi (4)
Fakultas Ekonomi			
Akuntansi (Reguler & International Program)		V	A
Manajemen (Reguler & International Program)		V	A
Ilmu Ekonomi (Reguler & International Program)		V	A
Manajemen Perusahaan	V		A
Akuntansi	V		A
Keuangan & Perbankan	V		B
Fakultas Hukum			
Ilmu Hukum (Reguler & International Program)		V	A
Fakultas Ilmu Agama Islam			
Hukum Islam		V	A
Pendidikan Agama Islam		V	A
Ekonomi Islam		V	B

Fakultas dan Program Studi yang Tersedia	Jenjang (2)		
(1)	Diploma 3 (3)	Strata 1 (4)	Akreditasi (4)
Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan			
Teknik Sipil		V	A
Arsitektur		V	A
Teknik Lingkungan		V	B
Fakultas Teknologi Industri			
Teknik Kimia		V	A
Teknik Industri (Reguler & International Program)			A
Teknik Informatika		V	A
Teknik Elektro		V	B
Teknik Mesin		V	B
Fakultas MIPA			
Farmasi		V	B
Statistika		V	B
Ilmu Kimia		V	A
Analis Kimia		V	B

Fakultas dan Program Studi yang Tersedia	Jenjang (2)		
(1)	Diploma 3 (3)	Strata 1 (4)	Akreditasi (4)
Fakultas Psikologi & Ilmu Sosial Budaya			
Psikologi		V	A
Ilmu Komunikasi		V	A
Bahasa Inggris		V	B
Fakultas Kedokteran			
Pendidikan Dokter		V	B

Sumber: Dokumen UII dan Laporan Tahunan Rektor dalam Milad UII ke-64 Tahun 2008

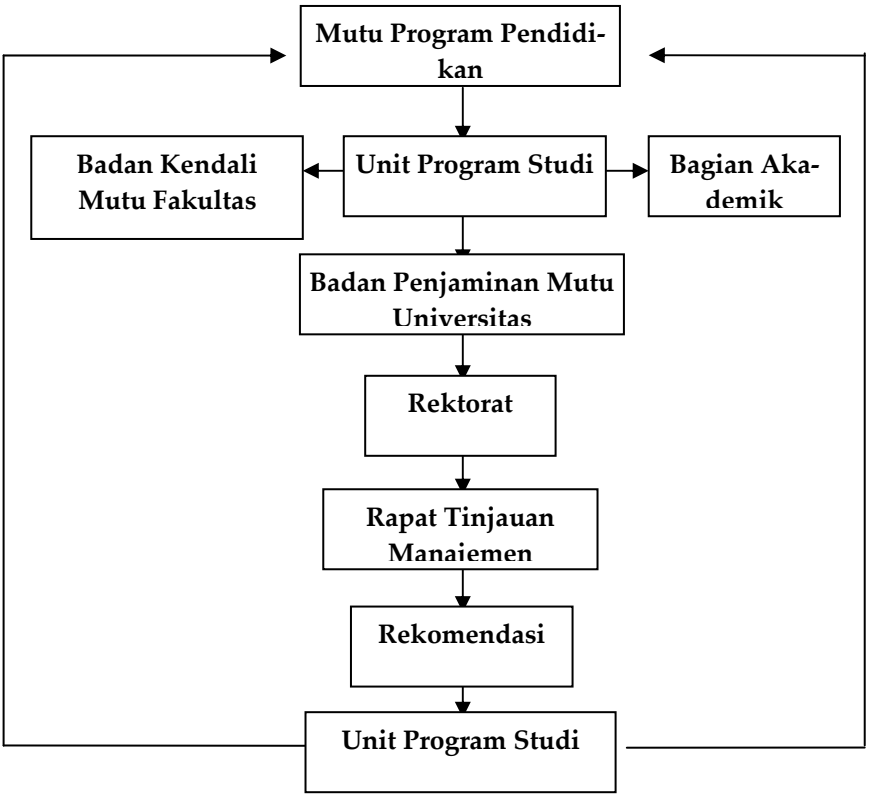
Untuk mengendalikan agar SDM dapat bekerja secara maksimal maka UII perlu melakukan pengendalian dan evaluasi sistem penghargaan *(reward). "Reward systems"* merupakan komponen penunjang yang sudah seharusnya dilakukan evaluasi, agar para staf akademik yang aktif melakukan karya ilmiah, mendapatkan penghargaan yang memadai, demikian halnya dengan staf non edukatif, seperti kenaikan pangkat, dan lain sebagainya. Saat ini UII sedang mempunyai pekerjaan besar, yaitu menata kembali organisasi yang ada dengan orientasi produktivitas dan menunjang tercapainya arah mutu strategik program pendidikan tinggi Islamnya yang telah direncanakan secara lebih optimal.

d). Evaluasi Anggaran Mutu Program Pendidikan Tinggi

Evaluasi sistem anggaran di UII, termasuk optimalisasi penggunaan SP3, dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali dan sudah berjalan dengan cukup baik. Saat ini SP3 lebih bersifat sebagai persyaratan pengaturan komponen anggaran, belum sampai tahap pembenaran atau evaluasi terhadap rencana program yang akan dilaksanakan. Ini penting untuk dilaksanakan agar tercapai produktivitas yang maksimal sekaligus mensupport program kerja dan mutu program pendidikan tinggi yang telah direncanakan. Namun secara keseluruhan distribusi anggaran pendidikan di UII relatif cukup berimbang walaupun porsinya masih lebih banyak dialokasikan di sektor pengembangan non akademis, seperti fisik sarana pendidikan dan lain sebagainya. Hal ini pun diperkuat dengan indikasi dengan cukup stabilnya pembiayaan pelaksanaan program pendidikan tinggi di UII. Dengan demikian, alokasi dana di sektor akademis masih cukup baik untuk menopang upaya terwujudnya kualitas pendidikan yang diharapkan.

Dari deskripsi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta dilakukan melalui beberapa tahapan atau prosedur; (1) seluruh komponen mutu program pendidikan tinggi di UII yang telah dilaksanakan oleh masing-masing prodi pada setiap akhir semester dievaluasi oleh prodi serta diaudit kembali oleh Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF) serta auditor dari Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU). (2) hasil evaluasi prodi kemudian diserahkan kepada jurusan dan fakultas untuk ditindaklanjuti dalam forum Rapat Tinjauan Mutu Fakultas (RTMF) yang melibatkan prodi, jurusan, pimpinan fakultas serta senat fakultas guna mengevaluasi tingkat ketercapaian, kegagalan, sekaligus mencari *problem solving* yang tepat bagi pelaksanaan mutu program pendidikan selanjutnya. (3) hasil evaluasi bersama dalam forum RTMF tersebut menghasilkan rekomendasi yang bersifat urgen bagi Prodi selaku pelaksana mutu program untuk ditindaklanjuti sebagai program kegiatan di semester selanjutnya sebagai kegiatan perbaikan, dan peningkatan mutu yang diharapkan bersama. (4) pada akhir periode akademik (setahun sekali), evaluasi mutu program yang dilakukan oleh prodi ditindaklanjuti oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) untuk diaudit secara komprehensif serta diajukan dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh jajaran pimpinan dari bawah hingga universitas, yang meliputi: Prodi, Jurusan, Fakultas, unit-unit, rektorat, hingga yayasan universitas untuk dievaluasi tingkat ketercapaian dan kesesuaiannya dengan tujuan pendidikan tinggi UII yang termaktub dalam Rencana Strategis (renstra) UII sekaligus sebagai bahan pertimbangan pelaksanaan mutu program pendidikan di periode akademik berikutnya. Secara sederhana

prosedur evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dapat dideskripsikan pada bagan di bawah ini:



Gambar 4-14.

Gambar.4.7. Prosedur Evaluasi Mutu Program Pendidikan di UII

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPM UII tanggal 28 Meii 2009 dan kepala Badan Perencanaan UII tanggal 29 Mei 2009

Demikian deskripsi temuan hasil penelitian mengenai manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Islam (UII) Indonesia Yogyakarta. Temuan ini selanjutnya akan

dianalisis pada pembahasan selanjutnya, apakah manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh UII tersebut sesuai dengan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi secara utuh sebagaimana yang telah dikembangkan oleh beberapa perguruan tinggi lainnya, yang tentunya memiliki nilai karakteristik dan kompleksitas pengembangan pendidikan tinggi yang berbeda pula.

2). Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Sebagaimana PTAIS lainnya, evaluasi menjadi bagian penting dalam proses manajemen organisasi. Demikian halnya dengan UMY, untuk dapat menerapkan proses rencana mutu program pendidikan tinggi Islamnya, upaya yang dilakukan oleh UMY adalah juga dengan menjalankan sistem akuntabilitas *(accountability).* Akuntabilitas ini sebagai media dalam mencermati, mengevaluasi dan melaporkan semua kebijakan yang dilakukan oleh UMY kepada "*stakeholders*" sekaligus sebagai sarana untuk melakukan pengembangan mutu program pendidikan tinggi secara kontinyu *(continous quality improvement)* di masa yang akan datang. Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan akuntabilitas UMY, antara lain:

a). Audit Mutu Internal Mutu Program Pendidikan Tinggi

Sebagaimana PTAIS lainnya, UMY juga telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu *(Quality Management Systems)* sejak tahun 2003. Semua proses pembelajaran dikendalikan oleh sistem tersebut. Untuk mengetahui kondisi nyata di lapangan sehubungan penerapan sistem tersebut, sekali dalam 2 bulan dilakukan Audit Mutu Internal *(Internal Quality Audit).* Semua unit terutama prodi di masing-masing fakultas di UMY akan

didatangi oleh asesor internal dari kalangan Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) yang sudah terlatih untuk mengetahui dan memeriksa semua proses yang dilakukan. Hasil dari audit ini disampaikan kepada Badan Penjaminan Mutu Universitas dengan tujuan untuk segera dilakukan perbaikan atas semua kekeliruan. Dengan demikian konsep pengembangan kontinyu akan benar-benar dilaksanakan. Audit mutu internal ini dilakukan sekali dalam 2 bulan dengan maksud agar proses implementasi mutu program pendidikan tinggi di UMY dapat dikontrol dan dibenahi secepat mungkin jikalau terdapat kekeliruan tanpa menunggu di akhir setiap semester, BPMU akan dapat langsung memberikan teguran melalui Gugus Kendali Mutu Fakultas (GKMF) yang berada di tingkat fakultas masing-masing.

Audit lain yang secara periodik dilakukan di UII adalah audit keuangan dan audit inventaris. Semua ini harus dilakukan baik untuk kepentingan institusi maupun untuk kepentingan para "*stakeholders*". Di samping itu juga untuk mensupport implementasi mutu program pendidikan tingginya agar dapat berjalan sesuai dengan yang dikehendaki, karena bagaimana pun juga, dalam implementasi mutu program pendidikan tinggi juga mutlak membutuhkan aspek keuangan dan inventarisasi yang tepat.

b). Akreditasi Mutu Program Pendidikan Tinggi

Sebagaimana PTAIS yang lain, salah satu eksistensi suatu perguruan tinggi diakui oleh masyarakat manakala ia telah memiliki status akreditasi yang jelas. Dengan begitu, secara tidak langsung, baik masyarakat, dunia industri maupun pemerintah akan mengakui sekaligus memberikan apresiasi yang lebih tinggi dengan memberikan kepercayaan yang tinggi kepada perguruan tinggi tersebut, termasuk UMY untuk menyelenggarakan jasa di

bidang pendidikan tinggi sekaligus peluang untuk mengembangkan animo masyarakat pengguna jasa pendidikan tingginya. Akreditasi merupakan indikator pengukuran terhadap performen sebuah program studi. Akreditasi pada hakekatnya merupakan audit mutu eksternal (*External Quality Audit*) yang dilakukan oleh pihak independen di luar UMY. Akreditasi yang dilakukan di Indonesia dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN PT). Seluruh program studi S1 di UMY telah terakreditasi sebagaimana tertera pada Tabel 4.4.

c). Evaluasi Kompetensi

Sebagaimana PTAIS lainnya, sebagai konsekuensi dari sebuah PTAIS yang telah menerapkan manajemen mutu guna menopang implementasi mutu program pendidikan tingginya, UMY melakukan evaluasi kompetensi SDM yang ada di internal lingkungannya dengan cara melakukan evaluasi kinerja. Dalam konteks itu, evaluasi kinerja SDM di UMY dipetakkan menjadi 3 (tiga) wilayah penilaian, yaitu; a). evaluasi kinerja pegawai non edukatif, b.). evaluasi kinerja pegawai edukatif, serta c). evaluasi kinerja pejabat struktural yang ketiga-tiganya dilakukan setiap tahun sekali di akhir semester genap. ***Pertama***, evaluasi kinerja pegawai administratif (non edukatif) dilakukan dengan cara melakukan tes pengukuran kinerja *(Job Performance Appraisal).* Tes ini baru saja diberlakukan oleh UMY untuk menilai apakah para pegawai telah bekerja sesuai dengan bidangnya dan sekaligus digunakan untuk memperbaiki kinerja yang keliru. Pada evaluasi kinerja pegawai administratif ini mencakup sejumlah aspek penilaian atau indikator yang meliputi; (a) penilaian umum, (b) tingkat kehadiran, (c) tingkat pendidikan, (d) pengembangan diri, serta (e) aspek penunjang.

Tabel.4.4. Nilai Akreditasi Program Studi di UMY

Fakultas dan Program Studi yang Tersedia	Jenjang (2)		
(1)	Diploma 3 (3)	Strata 1 (4)	Akreditasi (5)
Fakultas Ekonomi			
Manajemen		V	B
Akuntansi		V	A
Ilmu Ekonomi		V	B
Fakultas ISIPOL			
Ilmu Hubungan Internasional		V	A
Ilmu Pemerintahan		V	A
Ilmu Komunikasi		V	B
Fakultas Hukum			
Ilmu Hukum		V	A
Fakultas Kedokteran			
Pendidikan Dokter		V	B
Kedokteran Gigi		V	B
Ilmu Keperawatan		V	C
Fakultas Pertanian			
Agroteknologi		V	B
Agrobisnis		V	B

Fakultas dan Program Studi yang Tersedia	Jenjang (2)		
(1)	Diploma 3 (3)	Strata 1 (4)	Akreditasi (5)
Fakultas Teknik			
Teknik Sipil		V	B
Teknik Elektro		V	B
Teknik Mesin		V	B
Fakultas Agama Islam			
Komunikasi dan Penyiaran Islam		V	A
Pendidikan Agama Islam		V	A
Ekonomi dan Perbankan Islam		V	B

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) UMY Tahun 2008

Kedua, sedangkan untuk evaluasi kompetensi kinerja pegawai edukatif (dosen) meliputi sejumlah aspek penilaian atau indikator yaitu: (a) penilaian umum, (b) tingkat pendidikan dan pengajaran yang meliputi sejumlah aspek; evaluasi mengajar, rekapitulasi hadir mengajar, pengumpulan nilai ujian akhir, serta tingkat pendidikan, (c) karya ilmiah, (d) pengabdian pada masyarakat, serta (e) unsur penunjang. bentuk evaluasi kompetensinya berupa Nilai Kinerja Dosen (NKD). Akumulasi dari kelima indikator tersebut merupakan nilai akhir kinerja dosen yang skalanya berkisar antara 0 sampai dengan 100. ***Ketiga***, untuk evaluasi kinerja pejabatan stuktural, indikator penilaiannya sama dengan tenaga edukatif (dosen) yang meliputi; penilaian umum, tingkat pendidikan dan pengajaran, karya ilmiah, pengabdian pada masyarakat, serta tingkat pendidikan yang skalanya juga sama berkisar antara 0 sampai dengan 100. Ketiga wilayah penilaian tersebut, baik tenaga administrative, edukatif, maupun pejabat structural dilakukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) bekerjasama dengan Biro Sumber Daya Manusia (MSDM) universitas.

Untuk mengendalikan agar SDM dapat bekerja secara maksimal maka UMY perlu melakukan pengendalian dan evaluasi sistem penghargaan *(reward). "Reward systems"* merupakan komponen penunjang yang sudah seharusnya dilakukan evaluasi, agar para staf akademik yang aktif melakukan karya ilmiah, mendapatkan penghargaan yang memadai, demikian halnya dengan staf non edukatif. Saat ini UMY juga sedang mempunyai pekerjaan besar, yaitu menata kembali organisasi yang ada dengan orientasi produktivitas dan menunjang tercapainya arah strategik yang telah direncanakan secara lebih optimal.

d). Evaluasi Anggaran Mutu Program Pendidikan Tinggi

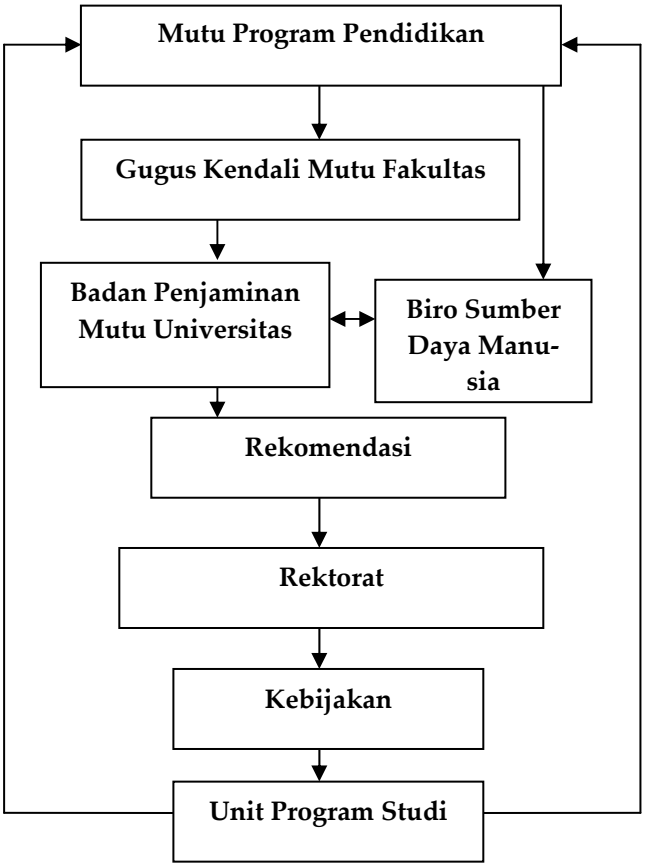
Untuk mendukung sejumlah evaluasi di atas, UMY juga melakukan evaluasi terhadap sistem anggarannya, termasuk optimalisasi penggunaan SP3, yang dilakukan setiap akhir tahun sekali dan sudah berjalan dengan cukup baik. Saat ini SP3 lebih bersifat sebagai persyaratan pengaturan komponen anggaran, belum sampai tahap pembenaran atau evaluasi terhadap rencana program yang akan dilaksanakan. Ini penting untuk dilaksanakan agar tercapai produktivitas yang maksimal dan program kerja yang telah direncanakan. Dan sebagaimana perguruan tinggi lainnya, UMY juga dalam operasionalisasi program pendidikan tingginya masih memberikan porsi anggaran dana yang lebih besar untuk sektor pengembangan non akademis daripada akademiknya. Namun begitu, kebijakan tersebut tidak mengganggu kelancaran proses pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya walaupun hasilnya belum semuanya sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Pembantu Rektor II UMY yang menegaskan bahwa;

> Kondisi itu memang dari awal sudah kami cermati mas. Tetapi memang harus diakui bahwa anggaran kebutuhan dana operasional di sektor non akademis untuk menopang aplikasi program pendidikan di UMY ini lebih besar. Namun *alhamdulillah*, sampai saat ini tidak terlalu banyak kendala. *Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2009.*

Dari hasil deskripsi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UMY dilakukan melalui beberapa tahapan atau prosedur: (1) mutu program pendidikan tinggi yang telah dilaksanakan oleh masing-masing prodi di

UMY langsung dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) bekerjasama dengan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) pada setiap akhir periode akademik untuk melihat tingkat ketercapaian rencana mutu yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaannya pada keseluruhan komponen mutu program pendidikan tingginya. (2) hasil evaluasi BPMU dan BSDM tersebut ditindaklanjuti dalam forum Rapat Rektorat yang melibatkan BPMU, BSDMU, Rektor, dan Pembantu Rektor untuk dihasilkan rekomendasi perbaikan mutu sekaligus strategi pencapaian mutu program pendidikan di periode akademik berikutnya yang lebih tepat. Secara lebih sederhana prosedur evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.8.

Demikian deskripsi temuan hasil penelitian mengenai manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Temuan ini selanjutnya akan dianalisis pada pembahasan selanjutnya, apakah manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang dikembangkan oleh UMY tersebut sesuai dengan konsep manajemen mutu secara utuh sebagaimana yang telah dikembangkan oleh beberapa perguruan tinggi lainnya, yang tentunya memiliki nilai karakteristik dan kompleksitas pengembangan pendidikan tinggi yang berbeda pula sesuai dengan karakteristik UMY sendiri sebagai salah satu PTAIS yang sedang dan terus berkembang di tengah proses desentralisasi pendidikan tinggi yang semakin cepat menuntut kreativitas dan inovasi yang berkesinambungan sekaligus tingkat kompetisi yang semakin ketat dan sulit.



Gambar.4.8. Prosedur Evaluasi Mutu Program Pendidikan di UMY

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala BPMU UMY pada tanggal 11 Juni 2009 dan Rektor UMY pada tanggal 18 Juni 2009

e. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam terhadap Mutu Hasil Pendidikan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas

Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Proses implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam, baik yang dilakukan oleh UII maupun UMY tentunya memiliki hasil pencapaian yang berbeda karena dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik internal maupun eksternal yang secara tidak langsung juga turut memberikan dampak yang berbeda pula, baik positif maupun negatif (*positive and negative side effects*) yang pada akhirnya akan menunjukkan seberapa besar kualitas sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang selama ini dijalankan oleh keduanya.

1). Dampaknya Terhadap Mutu Hasil Pendidikan Tinggi di Universitas Islam Indonesia (UII)

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan didapatkan sejumlah temuan data. Dalam konteks itu, secara keseluruhan dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dapat dideskripsikan sebagai berikut. ***Pertama***, dampak yang dirasakan oleh UII dengan adanya pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikannya dilihat dari mutu hasil langsung pendidikan tinggnya (*immediate outcomes*) yang biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan program pendidikan baik aspek kognitif maupun non kognitif seperti IPK mahasiswa dan kegiatan non akademis. **a).** Dalam hal ini, IPK lulusan mahasiswa UII pada tiap tahunnya terutama 3 tahun terakhir mulai dari tahun akademik 2007/2008 hingga 2009/2010 mengalami peningkatan yang signifikan serta cenderung stabil, baik dalam skala 3.00-3.49, maupun skala 3.50-4.00 (dokumen UII tahun 2009). Hal ini

berarti bahwa UII pada aspek akademis telah mampu menjaga stabilitas kualitas out put pendidikan tingginya. Keberhasilan ini tidak terlepas dari sistem manajemen mutu program pendidikannya yang sudah cukup mapan dan dikelola secara profesional.

Untuk kegiatan non akademis, seperti kejuaraan tingkat mahasiswa dalam berbagai ajang seperti LKTI dan lain sebagainya, UII mengalami peningkatan yang cukup signifikan tiap tahunnya, baik pada kejuaran mahasiswa level regional, nasional maupun internasional. Seperti halnya pada tahun 2007/2008 telah memenangi kejuaraan di tingkat internasional sebanyak 3 kali, kemudian pada tahun akademik 2008/2009 meningkat menjadi 5 kali hingga pada tahun 2009/2010 yang lalu mampu menciptakan sejarah sekaligus kebanggaan yang luar biasa dengan menjuarai sebanyak 8 kali kejuaran (dokumen UII tahun 2009). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas out put pendidikan tinggi di UII relatif sangat baik dan mengalami kemajuan yang signifikan. Dampak positif ini pun sebenarnya juga tidak terlepas oleh mutu kinerja dosen yang selama 3 tahun terakhir juga mengalami peningkatan yang sangat signifikan pada tiap tahunnya sehingga mampu menjadi pioner sekaligus penggerak bagi terwujudnya proses pendidikan yang berkualitas di UII. Hal ini salah satunya dibuktikan dengan seringnya dosen UII menjadi dosen teladan baik di tingkat regional maupun nasional.

Kedua, mutu hasil pendidikan dilihat dari mutu hasil akhir pendidikan (*Ultimate Outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan.Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. Dalam hal ini, untuk rentang waktu 3 tahun terakhir kiprah alumni UII

di sektor kerja, baik publik maupun non publik juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan cenderung stabil (dokumen UII tahun 2009). Pencapaian peningkatan angka kerja alumni dalam rentang waktu 3 tahun terakhir ini menegaskan akan mutu hasil akhir pendidikan tinggi UII yang sangat konsisten. Dari pernyataan tersebut dapat dideskripsikan sebuah gambaran sederhana bahwa UII memiliki perkembangan keterserapan alumni di dunia kerja yang cukup konsisten serta telah mampu memenuhi salah satu sasaran mutunya, yaitu; "Berkarya dalam satu tahun minimal 70%."

2). Dampaknya Terhadap Mutu Hasil Pendidikan Tinggi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan di UMY didapatkan sejumlah temuan data. Dalam konteks itu, secara keseluruhan dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY dapat dideskripsikan sebagai berikut. ***Pertama***, dampak yang dirasakan oleh UMY dengan adanya pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikannya dilihat dari mutu hasil langsung pendidikan tingginya (*immediate outcomes*) yang biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan program pendidikan baik aspek kognitif maupun non kognitif seperti IPK mahasiswa dan kegiatan non akademis. **a).** Dalam hal ini, IPK lulusan mahasiswa UMY pada tiap tahunnya (terutama 3 tahun terakhir) mengalami fluktuasi (naik-turun), atau dengan kata lain, kurang stabil. Kondisi ini bisa dilihat dari pencapaiannya dimana pada tahun periode akademik 2007/2008 sampai dengan periode akademik 2009/2010 yang naik turun, baik pada IPK skala 3.00-3.49

maupun IPK pada skala 3.50-4.00 (dokumen UMY tahun 2009). Pencapaian IPK mahasiswanya tersebut juga banyak dipengaruhi oleh mutu kinerja dosen yang juga belum konsisten. Hal ini mengindikasikan perlunya perhatian yang lebih serius dari internal UMY untuk melakukan evaluasi sekaligus perbaikan secara lebih komprehensif, simultan dan intensif agar mutu *output* nya menjadi lebih baik dan lebih stabil.

Sedangkan perkembangan prestasi non akademis mahasiswa UMY serta kinerja dosennya juga mengalami kondisi yang fluktuatif selama 3 tahun terakhir. Hal ini seperti halnya pada 2007/2008, prestasi internasional mahasiswa UMY sebanyak 1, kemudian pada tahun 2008/2009 mengalami kenaikan menjadi 3 kali, lantas kemudian pada tahun 2009/2010, UMY justru mengalami penurunan hanya memperoleh juara sebanyak 2 kali (dokumen UMY tahun 2009). Hal tersebut secara implisit menunjukkan akan inkonsistensi mutu hasil pendidikan tingginya yang cukup serius dan perlu pembenahan yang bersifat simultan. Untuk mewujudkan out put pendidikan yang berkualitas dan kompetitif, UMY harus mempertimbangkan sekaligus membuat kebijakan yang lebih tepat untuk mendukung manajemen mutu program pendidikan tingginya menjadi lebih baik dan konsisten

Kedua, mutu hasil pendidikan dilihat dari mutu hasil akhir pendidikan (*Ultimate Outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan.Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. Untuk mutu hasil akhir pendidikan tinggi di UMY selama rentang waktu 3 tahun terakhir ini masih bersifat fluktuatif, belum konsisten. Hal ini dapat dilihat dari tahun akademik 2007/2008, hingga

tahun 2009/2010 yang mengalami kondisi fluktuatif (dokumen UMY tahun 2009). Pada aspek ini tingkat kompetitif lulusannya dalam dunia kerja selama rentang waktu 3 tahun terakhir juga fluktuatif, atau belum konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY perlu melakukan pembenahan yang lebih progresif dan simultan agar mutu hasil pendidikan tingginya ke depan dapat lebih stabil dan lebih baik. Hal ini sekaligus juga menegaskan bahwa keterserapan para alumninya di dalam dunia kerja mengalami kondisi yang fluktuatif dan belum sepenuhnya dapat memenuhi sasaran mutu tentang keterserapan alumninya minimal 60% di dunia kerja dalam rentang tahun pertamanya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya: a). tingkat kompetensi lulusannya yang sangat beragam dan belum sepenuhnya bisa diukur, dan b). jaringan kerja alumni UMY sebelumnya belum sepenuhnya dapat ditelusuri dan dijadikan sebagai lokomotif penggerak distribusi alumni angkatan baru. Oleh karena itu dibutuhkan tingkat *tracer* yang lebih komprehensif dan mematangkan tingkat koordinasi di tingkat pusat. Hal ini selaras dengan pandangan Pembantu Rektor I Bidang Akademik;

> Memang kami akui bahwa UMY ini masih cukup kesulitan dalam melakukan pelacakan terhadap alumninya, khususnya menyangkut seberapa jauh tingkat keterserapan mereka dalam dunia kerja di tahun pertamanya. Hal ini salah satunya disebabkan oleh tingkat koordinasi di tingkat pusat maupun daerah yang belum sepenuhnya matang. Mungkin ke depan diperlukan adanya Pusat Studi Alumni khusus sebagaimana perguruan tinggi lainnya yang lebih maju, sehingga data yang dipero-

leh lebih obyektif sekaligus sebagai media pemberdayaan dan pengembangan alumni, mas. (*wawancara, tanggal 18 Juli 2009*).

f. Persamaan dan Perbedaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) Dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Dari hasil penjabaran implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY dalam konteks otonomi perguruan tinggi di atas, secara keseluruhan, baik pada aspek; 1). Pengenalan, pemahaman dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, 2). Perencanaan mutu program pendidikan tingginya, 3). Pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya, evaluasi mutu program pendidikan tingginya, serta 4). Dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya terhadap mutu hasil pendidikannya didapatkan sejumlah persamaan dan perbedaan di antara keduanya. Adapun persamaan dan perbedaan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1). Persamaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY

Dari hasil kajian implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY tersebut, peneliti dapat mendeskripsikan beberapa persamaannya di kedua institusi pendidikan tinggi yang semakin berkembang dan maju tersebut, yaitu:

a). Pada aspek pengenalan, pemahaman dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

(1) Baik UII maupun UMY, pimpinan kedua institusi pendidikan tingginya melakukan upaya pengenalan, pemaha-

man dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikannya melalui wahana pelatihan, seminar, lokakarya, studi banding, baik di internal institusi sendiri, maupun di luar institusianya seperti melakukan kerjasama pelatihan dengan perguruan tinggi lain tentang manajemen mutu ataupun mengikuti pelatihan ke luar negeri seperti ke Inggris, Kanada, Australia, Amerika dan Jepang.

(2) Baik UII maupun UMY, merupakan institusi perguruan tinggi yang memiliki komitmen tinggi terhadap pengembangan nilai-nilai keislaman, sehingga kerangka keilmuan pendidikan tingginya sama-sama didesain dengan semangat dan nilai-nilai keislaman sebagai modal dasar dalam mendukung implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya yang diharapkan dapat mewujudkan integrasi keunggulan akademis (*academic competitiveness*) dan keunggulan spiritual (*spiritual competitiveness*) yang seimbang dan unggul yang pada akhirnya dapat dinikmati oleh seluruh umat (*rahmatan lil'alamin*). Dan lain sebagainya.

b). Perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islamnya

(1) Baik UII maupun UMY, keduanya sama-sama menggunakan tiga (3) tahapan yang mencakup; (1). Diagnosis terhadap kondisi internal dan eksternal, (2). Proses perencanaan merupakan tahapan dalam menyusun rencana mutu program pendidikan tingginya, serta (3) proses dokumentasi hasil perencanaan.

(2) Baik UII maupun UMY dalam melakukan perencanaan mutu program didasarkan pada pertimbangan *strategic quality direction* (arahan mutu strategis) yang dijadikan

sebagai bahan internal dalam merancang rencana mutu program pendidikan tingginya. Dan lain sebagainya.

c). Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi Islamnya.

(1) Baik UII maupun UMY, pelaksana mutu program pendidikan tingginya langsung di bawah wewenang unit program studi yang dibantu oleh Bagian Akademik dan dimonitoring oleh Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF).

(2) Baik UII maupun UMY, keduanya sama berupaya mengembangkan sekaligus meningkatkan kualitas teknologi informasi dan fasilitas pendidikan tingginya untuk mendukung optimalisasi pencapaian tujuan program pendidikan tingginya. Dan lain sebagainya.

d). Evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya

(1) Baik UII maupun UMY, proses evaluasinya dilakukan melalui prosedur dan proses yang sistemik dimana terdapat prosedur baku yang sudah menjadi sistem yang harus dipakai dan dilalui.

(2) Baik UII maupun UMY, proses evaluasinya ditempuh dengan melakukan 3 pendekatan yang mencakup; (1). Pendekatan evaluasi melalui audit mutu internal untuk mengevaluasi kinerja pembelajaran yang terlaksana, (2). Pendekatan evaluasi terhadap kompetensi akademis tenaga pendidik dan tenaga non akademik, serta (3). Pendekatan evaluasi melalui proses akreditasi program studi sebagai bagian dari evaluasi dari pihak eksternal agar mutu hasil pendidikan tingginya lebih obyektif dan lebih baik. Dan lain sebagainya.

e). Dampak manajemen mutu program pendidikan tingginya terhadap mutu hasil pendidikannya.

(1) Baik UII maupun UMY, dengan adanya manajemen mutu merasakan adanya peningkatan terhadap mutu hasil pendidikan tingginya, baik secara akademis maupun non akademis.

(2) Dan lain sebagainya.

2). Perbedaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY

a) Pengenalan, pemahaman dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Pada proses sosialisasi, UII di samping melakukan sosialisasi di tingkat pusat melalui Rapat Tinjauan manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh pimpinan dari tingkat unit prodi hingga pimpinan rektorat dan yayasan, serta intensifikasi sosialisasi melalui rapat di tingkat unit, baik rapat senat fakultas, rapat dosen, dan lain sebagainya. Sedangkan di UMY, proses sosialisasi hanya dilakukan di tingkat Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang diikuti oleh pimpinan dari tingkat unit prodi hingga pimpinan rektorat tanpa melibatkan yayasan. Dan lain sebagainya.

b) Perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Pada aspek ini, salah satu perbedaannya adalah rencana mutu program pendidikan tinggi Islam di UII meliputi; (1). persiapan pembelajaran, (2). pembelajaran, (3). proses ujian, (4). PA mahasiswa, (5). kerja praktek, (6). proses skripsi, (7). pendadaran, (8). kondisi dosen, (9). hasil lulusan, (10). kegiatan program studi, (11). evaluasi diri program studi, dan (l2), relevansi penelitian dengan kompetensi dosen. Sedangkan di UMY, rencana mutu program pendidikan tingginya

meliputi; (1) Proses pembelajaran, (2) Kurikulum program studi, (3). SDM dosen, (4). Suasana akademik, (5). Penelitian dan publikasi, serta (6). Pengabdian pada masyarakat. Dan lain sebagainya

c) Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Pada aspek ini, pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UII dibantu monitoring dari Badan Kendali Mutu Fakultas dan auditor internal. Sedangkan pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UMY dibantu monitoring hanya oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas. Dan lain sebagainya.

d) Evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Pada aspek ini, evaluasi mutu program pendidikan di UII dilakukan atas kerjasama antara unit program studi, BKM fakultas, dan BPM universitas (auditor independen). Sedangkan, di UMY, evaluasi mutu program pendidikannya langsung dilakukan oleh BPMU dibantu oleh BSDM. Dan lain sebagainya.

e) Dampak manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya terhadap mutu hasil pendidikannya. Pada aspek ini, mutu hasil pendidikan tinggi di UII stabil dan sudah baik, baik seperti pada aspek perkembangan IPK mahasiswa, prestasi non akademis, maupun tingkat akseptabilitas alumni di dunia kerja. Sedangkan Mutu hasil pendidikan tinggi di UMY belum stabil walaupun sudah cukup baik, baik seperti pada aspek perkembangan IPK mahasiswa, prestasi non akademis, maupun tingkat akseptabilitas alumni di dunia kerja. Dan lain sebagainya.

Secara keseluruhan persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY serta dampaknya terhadap mutu hasil pendidikan tingginya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini;

Tabel. 4.5. Rangkuman Persamaan dan Perbedaan Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
1	**Pengenalan, pemahaman, dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tinggi**	1. Melalui kegiatan *quality training*, kajian internal, lokakarya, seminar, dan *study tour* ke dalam dan luar negeri 2. Pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tingginya didukung dengan landasan nilai-nilai keislaman yang didukung oleh 5 prinsip filosofi mutu keislaman; 1). *Islamic leadership*, 2).	1. Melalui kegiatan *quality training*, kajian internal, lokakarya, seminar, dan *study tour* ke dalam dan luar negeri 2. Pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tingginya didukung dengan landasan prinsip filosofis mutu keislaman berbasis Kemuhammadiyahan yang berakar pada nilai amar *makruf*	1. Menggunakan model manajemen mutu program berbasis ISO 9001:2008 2. Dalam sosialisasi melibatkan seluruh jajaran pimpinan dari unit prodi hingga rektorat serta yayasan universitas (kaprodi, kajur, dekan, rektor dan pembantu rektor, ketua yayasan, kepala BPM, Kepala BP, Kepala BSDM, Kepala PAU) 3. Sosialisasi di	1. Menggunakan model manajemen mutu program berbasis model PMPPT dari dikti. 2. Dalam sosialisasinya melibatkan sejumlah pimpinan dari unit prodi hingga rektorat tanpa melibatkan yayasan (kaprodi, kajur, dekan, rektor, kepala BPM, dan Kepala BSDM) 3. Sosialisasi lebih ditekankan di level manajemen puncak yaitu pada

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
		komitmen keislaman, 3). etos kerja Islami, 4). *Partnership* dan, 5) *Islamic sense of belonging*. Ke semua prinsip tersebut diorientasikan untuk mendukung nilai rahmatan lil'alamin	*nahi munkar* untuk mendukung terwujudnya; 1) keunggulan akademis, dan 2) keunggulan spiritual	samping dilakukan di level manajemen puncak yang disebut Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), juga diintensifkan di level unit masing-masing, yaitu pada Rapat Senat Fakultas, Rapat Dosen, dan Rapat Pimpinan Fakultas.	Rapat Pimpinan Universitas (RPU).
2	**Perencanaan mutu program pendidikan tinggi**	1. Menggunakan 3 tahapan perencanaan mutu program, yaitu; (a). diagnosis, (b).	1. Menggunakan 3 tahapan perencanaan mutu program, yaitu; (a). diagnosis, (b).	1. Perencanaan mutu program pendidikan tinggi di UII menggunakan prosedur *bottom*	1. Perencanaan mutu program pendidikan tinggi di UMY prosedur *top down* (BPMU)-*bottom up* (unit

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
		perencanaan, dan (c). penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi. 2. Perencanaan mutu program didasarkan pada pertimbangan *strategic quality direction* (arahan mutu strategis) dari Yayasan Universitas yang dijadikan sebagai bahan internal dalam merancang rencana mutu program	perencanaan, dan (c). penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi. 2. Perencanaan mutu program didasarkan pada pertimbangan *strategic quality direction* (arahan mutu strategis) dari Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) yang dijadikan sebagai bahan internal dalam merancang	*up* (unit prodi)-*top down* (BPM) yang bersifat semi desentralistik. 2. Komponen rencana mutu program pendidikan tingginya mencakup: a). persiapan pembelajaran, b). pembelajaran, c). proses ujian, d). PA mahasiswa, e). kerja praktek, f). proses skripsi, g). pendadaran, h). kondisi dosen, i). hasil lulusan, j). kegiatan program studi, k). evaluasi	Prodi) yang bersifat sentralistik. 2. Komponen rencana mutu program pendidikan tinggi di UMY meliputi; a) Proses pembelajaran, b) Kurikulum program studi, c). SDM dosen, d). Suasana akademik, e). Penelitian dan publikasi, serta f). Pengabdian pada masyarakat.

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
		pendidikan tingginya	rencana mutu program pendidikan tingginya.	diri program studi, dan l), relevansi penelitian dengan kompetensi dosen.	
3	**Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi**	1. Pelaksana mutu program pendidikan tingginya menjadi wewenang unit program studi dibantu dengan bagian akademik dan dimonitoring oleh Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). 2. Dalam pelaksanaannya, ditunjang dengan	1. Pelaksana mutu program pendidikan tingginya menjadi wewenang unit program studi dibantu dengan bagian akademik dan dimonitoring oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas. 2. Dalam pelaksanaannya, ditunjang dengan	1. Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UII dibantu monitoring dari Badan Kendali Mutu Fakultas dan auditor internal. 2. Dalam pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya, unit program studi diberi	1. Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UMY dibantu monitoring oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas. 2. Dalam pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya, BPMU dibantu secara operasional oleh Gugus Kendali Mutu Fakultas

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
		upaya peningkatan kualitas teknologi informasi dan fasilitas pendidikan tingginya untuk mendukung optimalisasi pencapaian tujuan program pendidikan tingginya, dan lain sebagainya.	upaya peningkatan kualitas teknologi informasi dan fasilitas pendidikan tingginya untuk mendukung optimalisasi pencapaian tujuan program pendidikan tingginya, dan lain sebagainya.	kewenangan penuh untuk menerapkan prosedur pengendalian yang merupakan bagian dari pelaksanaan mutu program, yang meliputi; a. menganalisa masalah, b. membuat kemungkinan pemecahannya, serta c. melakukan identifikasi terhadap kendala yang ada untuk selanjutnya dilaporkan kepada BPMF.	menerapkan secara penuh prosedur pengendalian yang merupakan bagian dari pelaksanaan mutu yang meliputi; a. menganalisa masalah, b. membuat kemungkinan pemecahannya, serta c. melakukan identifikasi terhadap kendala yang ada

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
4	**Evaluasi mutu program pendidikan tinggi**	1. Evaluasi mutu program pendidikan tingginya berdasarkan prosedur yang sistemik. 2. Proses evaluasinya ditempuh dengan melakukan 3 pendekatan yang mencakup; (1). Pendekatan evaluasi melalui audit mutu internal untuk mengevaluasi kinerja pembelajaran yang terlaksana,	1. Evaluasi mutu program pendidikan tingginya berdasarkan prosedur yang sistemik, 2. Proses evaluasinya ditempuh dengan melakukan 3 pendekatan yang mencakup; (1). Pendekatan evaluasi melalui audit mutu internal untuk mengevaluasi kinerja pembelajaran yang terlaksana,	Kerjasama unit program studi, BPM fakultas, dan BPM universitas (auditor independen)	Langsung oleh BPMU dibantu oleh BSDM

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
		(2). Pendekatan evaluasi terhadap kompetensi akademis tenaga pendidik dan tenaga non akademik, serta (3). Pendekatan evaluasi melalui proses akreditasi program studi sebagai bagian dari evaluasi dari pihak eksternal agar mutu hasil pendidikan tingginya lebih obyektif dan lebih baik.	(2). Pendekatan evaluasi terhadap kompetensi akademis tenaga pendidik dan tenaga non akademik, serta (3). Pendekatan evaluasi melalui proses akreditasi program studi sebagai bagian dari evaluasi dari pihak eksternal agar mutu hasil pendidikan tingginya lebih obyektif dan lebih baik.		
5	**Dampak manajemen**	Meningkatkan mutu hasil pendidikan	Meningkatkan mutu hasil pendidikan	Mutu hasil pendidikan tingginya	Mutu hasil pendidikan tingginya belum stabil

No.	Aspek	Aspek Persamaan		Aspek Perbedaan	
		UII	UMY	UII	UMY
	mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikan tingginya	tingginya menjadi lebih baik, baik pada aspek akademis maupun non akademis.	tingginya menjadi lebih baik, baik pada aspek akademis maupun non akademis.	stabil dan sudah baik, baik seperti pada aspek perkembangan IPK mahasiswa, prestasi non akademis, maupun tingkat akseptabilitas alumni di dunia kerja	walaupun sudah cukup baik, baik seperti pada aspek perkembangan IPK mahasiswa, prestasi non akademis, maupun tingkat akseptabilitas alumni di dunia kerja

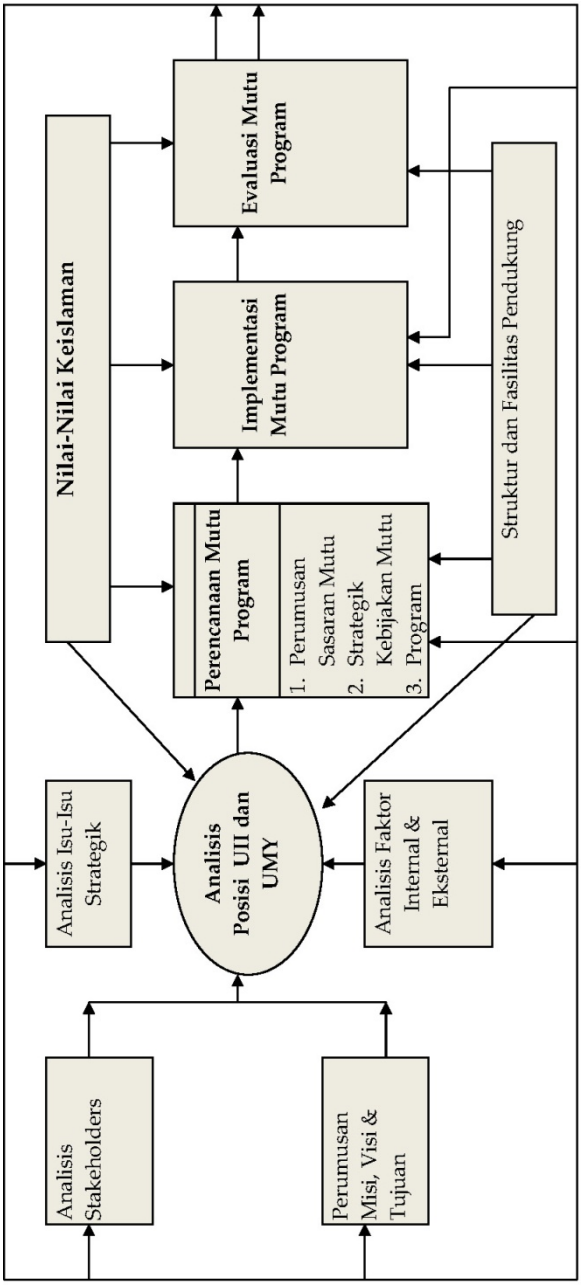
g. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Dari hasil pemaparan tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY dalam konteks otonomi perguruan tinggi sebelumnya sekaligus persamaan dan perbedaan kedua manajemen pendidikan tingginya di atas tersebut diketahui bahwa kedua perguruan tinggi Islam swasta tersebut sama-sama menggunakan manajemen mutu sebagai perangkat operasionalisasi program pendidikan tingginya sehingga pada akhirnya mampu mengantarkan kedua institusi perguruan tinggi tersebut mampu menjadi perguruan tinggi Islam swasta yang patut diperhitungkan di kancah kompetisi dunia pendidikan tinggi nasional maupun internasional dengan berbagai pencapaian prestasi yang membanggakan, baik di level regional, nasional dan internasional.

Dari hasil kajian tersebut dapat ditarik sebuah kerangka hipotetis model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di kedua institusi tersebut (UII dan UMY) yang secara subtansial mengandung beberapa hal subtantif berikut; ***pertama***, kedua institusi tersebut mengaplikasikan manajemen mutu sebagai dasar aplikasi manajemen program pendidikan tingginya. ***Kedua***, walaupun basis model manajemen mutu kedua institusi tersebut berbeda, dimana UII menggunakan ISO 9001: 2008 dan UMY menggunakan SPMPPT (Sistem Penjaminan Mutu Program Pendidikan Tinggi), namun keduanya juga menggunakan pendekatan manajemen strategik yang secara akademis sudah inherin dalam aplikasi manajemen mutu sehingga membantu keduanya dalam melakukan analisa sekaligus pemetaan terhadap perkembangan

isu-isu strategis maupun kondisi internal dan eksternal keduanya. ***Ketiga***, aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dan UMY sama-sama dilandasi dengan pengembangan sekaligus upaya internalisasi nilai-nilai keislaman dalam rangka mewujudkan keunggulan akademis (*academic competitiveness*) dan keunggulan spiritual (*spiritual competitiveness*) secara lebih integratif.

Integrasi keunggulan tersebut (akademik dan spiritual) itulah yang pada dasarnya merupakan tujuan utama program pendidikan yang ingin diwujudkan oleh UII maupun UMY. Dengan begitu diharapkan ke depan UII akan lebih mampu melahirkan *out put* (lulusan) yang memiliki integritas dan kredibilitas personal yang baik di tengah-tengah masyarakat, baik sebagai individu maupun sebagai tokoh masyarakat. Upaya integratif tersebut pada akhirnya pun akan bermuara kepada kedua institusi pendidikan tinggi itu sendiri berupa *positive feedback* dari masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan tingginya dengan senantiasa menaruh kepercayaan yang tinggi sebagai perguruan tinggi Islam yang pantas untuk dikedepankan sekaligus menjadi rujukan alternatif utama sebagai kawa candradimuka pengembangan ilmu pengetahuan dan kepribadian religiusitas anak-anak bangsa. Secara lebih detail deskripsi model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar. 4.9. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi di UII dan UMY

B. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

a. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Dari hasil penelitian sebelumnya telah diketahui bahwa pada dasarnya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta telah mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam. Hal ini terbukti bahwa dalam mengembangkan manajemen perguruan tingginya UII telah menggunakan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi berbasis ISO 9001: 2008 yang secara implisit kebijakan tersebut tercantum dalam Renstra UII. Menurut Luthfi Hasan selaku Ketua Yayasan Badan Wakaf yang menaungi UII menganggap bahwa model konsep manajemen UII yang tertuang pada Renstra UII hakekatnya merupakan model manajemen mutu program pendidikan tinggi yang telah didesain sejak 1999 hingga saat ini. Beliau mengatakan:

> Manajemen program pendidikan tinggi di UII berprinsip pada manajemen mutu yang berbasis ISO 9001:2008 sebagai pengembangan dari keberhasilan kami sebelumnya dalam menerapkan ISO 9001:2000 dimana semua itu termaktub dalam Renstra UII. Dalam mendesain manajemen mutu program pendidikan tinggi UII, kami juga menggunakan pendekatan manajemen strategik, karena secara subtansial dalam manaje-

> men mutu modern saat ini manajemen strategik merupakan bagian subtantif dari manajemen mutu laksana dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dalam rangka penguatan terhadap analisis berbagai peluang UII di masa depan serta upaya pencapaiannya secara berkualitas dan kompetitif. *(Wawancara tanggal 17 Juni 2009).*

Meskipun begitu dalam aplikasinya, manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang digunakan oleh UII tidak persis atau utuh sebagaimana dalam konsep manajemen mutu yang dikembangkan oleh Juran, Crosby, teori-teori yang dibangun oleh Besterfield, Abin Syamsuddin Makmun, maupun Dirjen Dikti. Konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam yang dikembangkan oleh UII Yogyakarta telah mengalami beberapa modifikasi yang tentunya telah disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan UII sendiri. Konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi yang digunakan oleh UII nampaknya cenderung mengadopsi model manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh *New Mexico State University (NMSU)* Amerika Serikat. Meskipun tidak persis sama tetapi kedua institusi, yaitu UII dan NMSU, telah mencantumkan *"strategic quality direction"* sebagai dasar dalam menentukan kebijakan mutu institusi. *Strategic quality direction* pada kasus manajemen mutu program pendidikan tinggi di NMSU berada pada tahap kelima, sedangkan pada kasus UII penetapan *"strategic quality direction"* dilakukan setelah penyusunan Renstra.

Untuk menguatkan pondasi aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya, upaya internalisasi nilai nilai keislaman yang dilakukan UII terhadap subtansi aplikasinya tersebut dalam pandangan penulis sudah sangat tepat. Dengan 5

prinsip filosofis mutu keislamannya yang bermuara pada nilai nilai keislaman seperti halnya; 1). *Islamic leadership* (kepemimpinan yang islami), 2). komitmen keislaman, 3). etos kerja Islami, 4). *partnership*, dan 5). *Islamic sense of belonging* menjadikan UII semakin kokoh akan tradisi integralisme keilmuan, baik akademis maupun spiritualitas sehingga pada akhirnya mampu melahirkan out put pendidikan tinggi yang memiliki kapasitas, integritas dan kredibilitas keilmuan yang tidak hanya unggul dan kompetitif di berbagai level kompetisi, baik regional, nasional maupun internasional, tetapi juga kokoh akan pondasi moralitas individual maupun sosial yang inheren dalam pribadi anak didiknya. Hal ini pun selaras dengan hakekat tujuan pendidikan sebenarnya sebagaimana pernah diungkapkan oleh al-Attas (dalam Munir Shahab, 2001: 38), salah satu tokoh pendidikan Islam yang menegaskan:

Pendidikan pada hakekatnya merupakan upaya untuk mewujudkan kepribadian anak didik yang seimbang (integratif), antara kebutuhan duniawi dan ruhiyahnya. Keseimbangkan itu yang nantinya akan membawa anak pada pencapaian tujuan hidupnya yang sesungguhnya. Dengan ilmu pengetahuan, manusia akan mampu membangun peradaban duniawi. Dengan agama, manusia tidak hanya memberi hiasan ruhiyah pada peradabannya, tetapi lebih dari itu akan menemukan hakekat tujuan hidupnya.

Pandangan tersebut memberikan indikasi bahwa pendidikan haruslah benar-benar diorientasikan untuk memenuhi kebutuhan, dan potensi anak didik, termasuk dalam hal ini program pendidikan yang ada di perguruan tinggi. Oleh karena itu, upaya integralisme keilmuan yang terus dikembangkan di UII merupakan langkah besar yang patut dicontoh sekaligus dibanggakan

yang pada akhirnya diharapkan akan mampu mewujudkan insan-insan yang *kaffah* atau paripurna. Hal ini pun selaras dengan firman Allah Swt. dalam surah al-Baqarah ayat 208: *"Masuklah kalian semua ke dalam (Islam) secara kaffah (menyeluruh)."* Dalam konteks pendidikan tinggi, *kaffah* berarti memiliki makna kesempurnaan dalam keilmuan dan agama. Artinya perguruan tinggi diharapkan mampu mencetak generasi muslim khususnya untuk dapat memiliki kapasitas keilmuan dan keagamaan secara seimbang.

Sedangkan dalam konteks sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, dari hasil temuan sebelumnya dapat dianalisis bahwa UII menggunakan dua pendekatan sekaligus, *top down- bottom up* dimana dalam kajian manajemen mutu integrasi kedua pendekatan tersebut akan lebih menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap seluruh stakeholder yang ada di UII terutama pelaksana manajemen mutu program pendidikan tinggi di tingkat unit. ***Pertama***, pendekatan *top down* diasumsikan sebagai sosialisasi grand desain dari model manajemen mutu yang akan dilakukan oleh UII melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan sejumlah pimpinan dari tingkat bawah, unit, hingga tingkat universitas dan yayasan. ***Kedua***, sedangkan pendekatan *bottom up* dimaknai sebagai upaya intensifikasi pendekatan *top down* yang langsung dilakukan oleh masing-masing unit seperti prodi dan jurusan di masing-masing fakultas melalui sejumlah mekanisme sosialisasi seperti Rapat Pimpinan Fakultas, Rapat Senat Fakultas, Rapat Dosen Fakultas, maupun Rapat Tinjauan Mutu Fakultas yang melibatkan seluruh unsure yang ada di fakultas. Dengan upaya intensifikasi yang terintegratif

tersebut niscaya akan diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan matang di kalangan stakeholder UII terutama pelaksananya sehingga lebih memungkinkan bagi UII untuk mengimplementasikan manajemen mutu program pendidikan tingginya secara lebih maksimal, produktif dan unggul sesuai dengan yang diharapkannya.

Berdasarkan atas hasil temuan penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa pemahaman konsep tentang manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII sudah baik. Hal ini dapat dianalisis karena; ***pertama***, pimpinan UII Yogyakarta telah memahami prosedur manajemen mutu program pendidikan tingginya dimana dalam penyusunan rencana mutu program pendidikan tingginya selalu mempertimbangkan isu-isu strategik (*enviromental scanning*) dengan menggunakan analisis SWOT sebagai salah satu prinsip fundamental *strategic quality planning* yang ditekankan dalam manajemen mutu terpadu (*total quality management*). ***Kedua***, mereka memahami bahwa dalam membuat perencanaan mutu strategik program pendidikan tinggi harus didasarkan pada pertimbangan unsur visi, misi, sasaran dan strategi mutu yang tepat dan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapainya. ***Ketiga***, manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam bagi mereka adalah sesuatu hal yang melibatkan seluruh komponen yang ada di institusi, bersifat kolektivitas, serta adanya komitmen yang tinggi untuk mencapainya. ***Keempat***, mereka memahami bahwa melalui aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di institusinya, mereka mampu menciptakan pendidikan tinggi Islam yang berkualitas dan kompetitif dengan berbagai dukungan stakholdernya. Analisis ini setidaknya memiliki relevansi dengan apa yang pernah dikatakan

oleh Besterfield (1999: 4-5) tentang sejumlah urgensi aplikasi manajemen mutu termasuk bagi pengembangan program pendidikan tinggi, yaitu bahwa manajemen mutu akan membantu organisasi untuk; *"(1) reaching the goals; (2) fulfilling expectations of their stakeholders with accommodating all aspirations; (3) supporting organization to reach effectiveness and efficiency on implementing their organization more qualified."*

Adapun upaya pimpinan atau manajemen UII dalam menetapkan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya sejak lama menjadi sebuah kebijakan institusi menyiratkan bahwa UII sangat antisipatif dalam mengakomodir perkembangan pendidikan dan selalu mengikuti model pengembangan manajemen pendidikan tinggi pada saat sekarang walaupun keilmuan yang dikembangkannya masih konsen pada karakteristik nilai-nilai keislaman. Ini merupakan langkah yang tepat sesuai dengan komitmennya untuk selalu menjadi perguruan tinggi yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, khususnya pada abad ke-21 yang sangat kompetitif sekarang ini.

b. Pengenalan, Pemahaman dan Sosialisasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Dari hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa UMY sebagaimana UII juga mengenal, dan memahami konsep manajemen mutu pendidikan tinggi dari berbagai program kegiatan seperti lokakarya, seminar, studi komparartif maupun pelatihan di dalam dan luar negeri menunjukkan bahwa UMY juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap upaya pengembangan mutu program pendidikan tingginya. Analisis ini berangkat dari banyaknya agenda inovasi mutu program pendidikan yang ingin

dikembangkan oleh UMY melalui *supporting tools* manajemen mutunya. Hal ini selaras dengan apa yang ditegaskan oleh Sallis (2001: 104) dan Besterfield (1999: 85) bahwa *"Innovation of educational quality could only be developed by many quality strategies which are supported by creativities and innovation from internal human resources at the institution, especially management level."*

Dalam konteks itu pula, UMY sebagaimana diketahui setelah mendapatkan informasi berbagai model manajemen mutu termasuk ISO, lantas pada akhirnya UMY memilih manajemen mutu model SPMPPT (Sistem Penjaminan Mutu Program Pendidikan Tinggi) yang dikembangkan oleh Dikti. Pemilihan model manajemen yang telah ditentukan oleh UMY ini berdasarkan analisis peneliti dengan melihat kondisi di internal UMY dirasa cukup beralasan. ***Pertama***, UMY secara manajerial memiliki struktur kepengurusan yang lebih simpel daripada PTAIS sejenis, sehingga mereka memandang bahwa model SPMPPT lebih tepat untuk diaplikasikan di UMY. ***Kedua***, secara *human resources*, UMY memiliki SDM yang terbatas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme di bidang ISO khususnya ISO 9001:2008, sehingga untuk menerapkan model ISO dirasa cukup sulit untuk diaplikasikan karena secara administratif dan manajerial membutuhkan infrastruktur sekaligus SDM berkompeten di bidang itu yang lebih banyak. ***Ketiga***, SPMPPT dinilai lebih simpel secara administratif, di samping itu nilai positifnya bagi mereka adalah bahwa UMY secara otomatis akan mendapatkan arahan dan instruksi langsung dari Dikti tentang aplikasi SPMPPT di perguruan tingginya karena konsep manajemen mutu tersebut memang dikembangkan oleh Dikti yang melihat dan menganalisis corak dan

karakteristik PT di Indonesia yang secara struktur kelembagaan kebanyakan memiliki struktur kelembagaan yang sederhana.

Untuk menguatkan aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya tersebut, UMY juga berupaya melakukan upaya intensifikasi dan internalisasi nilai-nilai keislaman ke dalam sistem manajemennya. Nilai-nilai keislaman yang telah dibreakdown ke dalam nilai nilai kemuhammadiyahan dengan prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* menurut analisa penulis juga sudah tepat mengingat UMY juga merupakan PTS yang bernafaskan keislaman. Upaya internalisasi nilai nilai keislaman tersebut akan menjadi ruh yang mampu memberikan warna sekaligus spirit yang lebih dalam mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan tingginya menjadi lebih baik dan optimal. Di samping itu dengan upaya tersebut, UMY juga akan memiliki nilai keunggulan pada program pendidikan tingginya, yang tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga unggul secara spiritualitas yang pada akhirnya akan mampu melahirkan out put pendidikan yang memiliki integralisme keunggulan yang lebih utuh dan lebih baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah akan keunggulan umat Islam yang secara subtantif digambarkan oleh-Nya dalam surah al-Baqarah ayat 129, yang artinya: *"Sungguh kalian (umat Islam) adalah umat yang terbaik yang diperuntukkan bagi umat manusia untuk menyeruh kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkaran."*

Dalam konteks sosialisasi model manajemen mutu program pendidikan tingginya, UMY lebih memilih dengan pendekatan *top down* yang difasilitasi melalui Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang melibatkan sejumlah unsure pimpinan dari prodi, jurusan, dekanat, hingga Rektorat (rektor dan pembantu rektor). Pendekatan ini secara teori manajemen pada umumnya, memang

dirasa sangat efektif dan simpel, namun dalam konteks kajian manajemen mutu, pendekatan tersebut terkesan cukup birokratis dan kurang fleksibel. Kondisi demikian, menurut analisis peneliti justru akan menghambat sekaligus mereduksi tingkat pemahaman para civitas akademika terutama di tingkat bawah, seperti halnya bagian akademik, dan lainnya. Manajemen mutu dalam dinamika proses pemahaman stakeholder terhadap program pendidikan tinggi dituntut adanya proses sosialisasi yang lebih intens dan komprehensif yang akan lebih memungkinkan bagi seluruh stakeholder yang ada terutama pelaksana mutu program pendidikan tingginya menjadi lebih baik dan optimal.

Dari hasil analisis tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya langsung melalui lokakarya, studi banding ke sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri, serta pelatihan tim mutu universitas oleh tim dari dikti maupun maupun dari perguruan tinggi termasuk dalam hal ini dari UII sendiri. Dari hasil penelitian terhadap aspek ini pula diketahui bahwa UMY menggunakan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi dari dikti yang disebut SPMPPT. Sedangkan mekanisme sosialisasi mutu pendidikan tinggi dilakukan melalui forum Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang hanya melibatkan kaprodi, kajur, dekan dan rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas yang tentunya lebih bersifat *top down* yang perlu dikaji secara lebih serius dan matang kembali oleh seluruh pimpinan universitas dari berbagai level unit yang ada agar lebih optimal dan komprehensif.

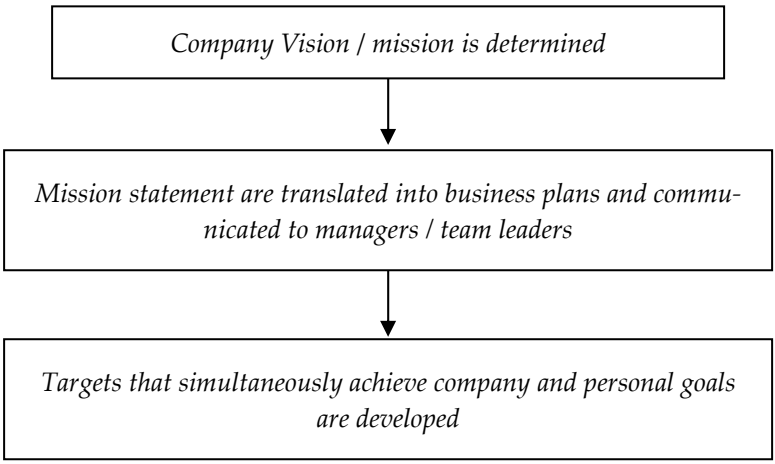
2. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

a. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Setelah pengenalan, pemahaman dan sosialisasi konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi diperoleh dan dilakukan maka upaya berikutnya yang dilakukan oleh UII Yogyakarta adalah penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tingginya. Hasil temuan penelitian menginformasikan bahwa proses penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tinggnya menggunakan tiga tahapan, yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana mutu program sudah sesuai dengan konsep perencanaan mutu program pendidikan tinggi berbasis *Total Quality Management*, baik yang dikemukakan oleh Juran maupun Besterfield. ***Tahapan pertama***, *diagnosis*. *Diagnosis* ini dilakukan oleh Yayasan Badan Wakaf UII selaku badan legislatif yang menaungi UII melalui Dewan Pengurus sebagai pemberi mandat kepada UII yang hasilnya berupa rumusan *"strategic quality direction"* yang berupa garis-garis besar dalam menyusun rencana mutu program pendidikan tinggi nantinya. Dewan Pengurus dalam struktur Yayasan Badan Wakaf UII merupakan penyelenggara dan pemegang kekuasaan tertinggi di lingkungan Yayasan UII *(Statuta UII Yogyakarta, 2008)*.

Rumusan mutu strategis yang berupa *"strategic quality direction"* tersebut bersifat filosofis berupa kebijakan-kebijakan dasar yang akan dan harus diterjemahkan oleh UII sebagai pelaksana

pendidikan. Dengan kata lain, tahapan ini dilakukan oleh unsur Yayasan Badan Wakaf UII. Tahapan ini pun secara teoritis sudah tepat karena top manajemen merupakan badan yang memiliki wewenang yang strategis dalam menentukan arah kebijakan yang ingin dicapai oleh UII untuk selanjutnya diterjemahkan oleh tiap-tiap unit. Dasar penyusunan *"strategic quality direction"* ini mengacu pada model proses penyusunan dalam manajemen yaitu Model Pentargetan *(A Targeting Model)* yang dikembangkan oleh Kaye (1997: 110)**.** Proses penyusunan perencanaan dengan Model Pentargetan terdapat pada Gambar 4.10 berikut:

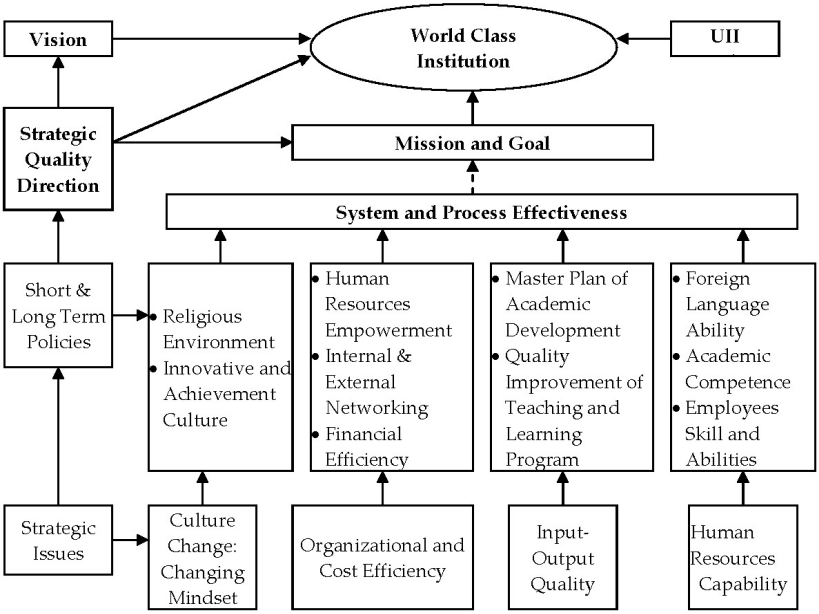


Gambar.4.10. A Targeting Model

Sumber: Diadaptasi dari Kaye. 1997. *Up Is Not the Only Way A Guide to Developing Workface Talent*. Second Edition, USA: Englewood: Cliffs New Jersey, p.110. Pada saat wawancara dengan Luthfi Hasan, 17 Juni 2009.

Model pentargetan yang dijadikan sebagai dasar dalam menyusun *"strategic quality direction"* menghasilkan sebuah

paradigma pengembangan mutu program pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta yang menggambarkan realisasi *"strategic quality direction"* UII pada masa yang akan datang. Paradigma pengembangan sebagai manifestasi realisasi *"strategic quality direction"* UII Yogyakarta dapat dicermati pada Gambar 4.11 berikut:



Gambar.4.11. UII's Strategic Quality Direction

Sumber: Dokumen UII's Strategic Quality Direction (Yayasan Badan Wakaf UII Yogyakarta, 27 Mei 2009)

Kedua, tahap perencanaan mutu program pendidikan tinggi. Proses perumusan rencana mutu program pendidikan tinggi ini melibatkan beberapa unsur penting pimpinan di UII yang difasilitasi melalui Rapat Tinjauan Manajemen Universitas melalui

suatu mekanisme yang bersifat sistematis dan terstruktur dengan tetap menggunakan acuan *"Strategic Quality Direction"*, sebagai kebijakan dasar untuk pengembangan mutu program pendidikan tinggi UII ke depan yang pada akhirnya menghasilkan 12 komponen mutu program pendidikan tinggi. Adapun proses penyusunan rencana mutu program pendidikan tinggi UII tersebut melibatkan suatu Tim yang di dalamnya terdiri dari beberapa unsur yang secara teoritis maupun praktis sudah baik, karena langkah ini akan lebih mempercepat dan mempermudah menghasilkan konsep *draft* perencanaan mutu strategik program pendidikan tinggi di UII. Pelibatan unsur-unsur seperti pengurus Harian Badan Wakaf UII, tenaga akademik yang menjabat struktural di UII, maupun beberapa tenaga edukatif ahli, anggota senat senior di UII, Rektor dan Pembantu Rektor di lingkungan UII, kepala-kepala lembaga di tingkat UII, termasuk juga unsur yang berasal dari luar UII tetapi masih mempunyai keterkaitan dengan UII, yaitu unsur pemerintah dan alumni dapat dinyatakan sebagai langkah yang baik, karena langkah ini memungkinkan hasil yang dicapai akan lebih optimal dan komprehensif. Walaupun melibatkan sejumlah pihak yang bersifat strategis, namun proses penyusunan rencana mutu program tersebut tetap bersifat sistematis dan terstruktur dimana Prodi dan Jurusan dibantu oleh senat fakultas di tingkat fakultas merumuskan sejumlah saran formal rencana mutu program sekaligus standar mutu yang ingin dicapai untuk selanjutnya ditindaklanjuti dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen yang melibatkan sejumlah pihak tersebut.

Mekanisme tersebut secara manajerial lebih efektif karena prodi dan jurusan merupakan pelaksana langsung mutu program pendidikan tinggi di UII sekaligus mengetahui secara lebih kom-

prehensif kekuatan dan kelebihan yang dimilikinya. Di samping itu keputusan akhir mengenai rencana mutu program pendidikan tinggi yang diusulkan oleh prodi dan jurusan di fakultas tersebut berada pada hasil akhir Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), namun justru model mekanisme yang demikian menunjukkan kedinamisan, fleksibilitas serta sikap akomodatif yang tinggi. Dalam kajian manajemen pendidikan, mekanisme ini dipandang akan jauh lebih baik dalam menghasilkan produktivitas, inovasi sekaligus mutu program pendidikan yang lebih kompetitif.

Ketiga, penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi di UII. Setelah dihasilkan kesepakatan di tingkat Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) tentang rencana mutu program pendidikan tinggi Islam UII, Yayasan selaku pemegang mandat tertinggi di UII memberikan mandat kepada Tim khusus yang dikoordinir oleh Pusat Penjaminan Mutu (BPM) Universitas untuk menyusun dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi untuk kemudian disahkan oleh Yayasan sebagai dokumen resmi rencana mutu program pendidikan tinggi UII untuk kemudian diberikan kembali kepada masing-masing prodi dan jurusan di tiap-tiap fakultas yang ada di UII. Mekanisme ini pun secara teoritis sudah tepat, karena dengan mekanisme yang demikian, UII akan selalu dapat menjaga keseimbangan wewenang dan kontrol antar berbagai unit pemegang kebijakan sehingga mutu program pendidikan tingginya akan terus dinamis, objektif dan berdaya saing tinggi karena dihasilkan melalui serangkaian proses yang komprehensif dan sistematis sesuai dengan prinsip *continuos quality improvement*.

Sedangkan isi Renstra yang telah dihasilkan oleh UII Yogyakarta yang mengandung "*strategic quality direction*" dalam pengem-

bangan mutu program pendidikan tinggi Islamnya, dapat dibahas dan dikaji secara rinci sebagai berikut:

1). Visi, Misi dan Tujuan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Perencanaan mutu strategik program pendidikan tinggi Islam UII bermula dari kegiatan melakukan penelaahan terhadap faktor peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan strategik organisasinya. Sebagaimana layaknya organisasi pada umumnya, UII sebagai salah satu PTAIS pada saat ini telah melakukan langkah strategis dengan menetapkan visi dan misi organisasi sebagai manifestasi dan sekaligus kepekaan terhadap berbagai peruhahan. Hal ini sesuai dengan pandangan Sallis (2001: 95) yang mengatakan bahwa: "A *vision is a statement about the future, spoken or written today; it is a process of managing the present from stretching view of the future.*" Jadi dalam konteks organisasi, visi merupakan statemen yang berisikan arahan dan proses yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh organisasi di masa yang datang dengan mempertimbangkan situasi yang ada saat ini. Secara konseptual visi yang telah dirumuskan oleh UII untuk bisa sejajar dengan perguruan tinggi nasional yang maju terutama di kalangan PTAIS yang sejenis merupakan cita-cita yang realistik, karena rumusan visinya dapat diukur dengan upaya-upaya tertentu, di antaranya dengan membangun komitmen sumber daya manusianya ke arah keunggulan kompetitif, sebagai indikatornya berupa penguasaan perangkat dasar teknologi informasi *(information technology),* bahasa dan ruh keislaman. Meskipun hal ini tidaklah mudah tetapi komitmen ini telah diupayakan oleh UII Yogyakarta dengan menetapkan standar mutu *(quality standard)* dan menjadi modal menjamin mutu *(quality assurance)* yang di-

upayakan sedapat mungkin mengacu pada standar internasional, serta model manajemen mutu terpadu *(Total Quality Management).*

Selain itu sudah jelasnya misi dan tujuan yang ingin dicapai setidaknya telah menjadi acuan yang berharga bagi setiap civitas akademika UII. Secara konseptual visi, misi dan tujuan UII yang sudah secara jelas terumuskan dan dipasang di setiap tempat di semua program studi atau unit, juga telah diikuti dengan penterjemahan ke dalam tindakan nyata *(real action)* berupa sosialisasi dapat berjalan secara maksimal, khususnya dalam memperoleh penyamaan persepsi seluruh stakeholder di UII (internal maupun eksternal). Kondisi ini sangat mensupport UII dalam mengimplementasikan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya secara lebih optimal, baik di level manajemen strategis terlebih lagi di level manajemen operasional, selaku pelaksana mutu program pendidikan tingginya, dalam hal ini tentunya adalah prodi dan jurusan di tiap-tiap fakultas yang ada di UII.

2). Tuntutan Stakeholder

Komitmen UII Yogyakarta untuk menjadi perguruan tinggi agama Islam yang unggul diperoleh dari upaya analisis terhadap kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan atau *"stakeholder"* baik internal maupun eksternal. Upaya yang ditempuh oleh UII ini dengan menjaring berbagai keinginan stakeholder yang manifestasinya bisa berupa tulisan ataupun pesan yang langsung maupun tidak langsung. Adapun media yang digunakan dalam menjaring keinginan *"stakeholders"* adalah melalui jaringan internet UII (UII-web), melalui media cetak UII, yaltu UII News maupun melalui kotak khusus yang disediakan di setiap program studi. Upaya yang dilakukan UII dalam menganalisis *"stakeholders"* ini secara konseptual telah sesuai dengan konsep perencanaan

mutu strategik. Di samping itu langkah analisis terhadap *"stakeholders"* ini sudah berjalan dengan baik bahkan sudah menggunakan mekanisme perpaduan *"top down"* dan *"bottom up"*, sekaligus disupport oleh cepatnya tindak lanjut di tingkat manajemen. UII saat ini telah memiliki Pusat Penjaminan Mutu (PPM) yang bertugas untuk mengumpulkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi semua keinginan *"stakeholder"*, dan selama ini tindakan nyatanya telah berjalan cukup optimal. Proses yang dilakukan oleh UII dalam melakukan analisis tuntutan *"stakeholder"* di sisi lain juga telah sesuai dengan prinsip yang dikembangkan dalam model TQM. Beberapa aspek prinsip TQM tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2000: 128) mencakup antara lain:

Yaitu; a) berfokus pada pelanggan *(customer)*, baik internal maupun ekstennal; b) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; c) memperbaiki proses secara berkesinambungan, dan membutuhkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan; serta d) menumbuhkan kerjasama tim *(teamwork)*.

3) Lingkungan Internal dan Eksternal serta Bidang Hasil Pokok UII Yogyakarta

Setelah mencermati kondisi UII Yogyakarta saat ini dengan menggunakan model SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threat* atau sering disebut dengan istilah KKPA yang merupakan kependekan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang telah ditempuh oleh UII sudah sesuai dengan model perencanaan mutu strategik. Dengan melalui analisis SWOT, berarti UII Yogyakarta telah berupaya menganalsis posisinya saat ini jika dibandingkan dengan penguruan tinggi yang lain, khususnya PTAIS yang sejenisnya

sebagai kompetitornya dan sekaligus bisa mengetahui upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk meraih keunggulan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara konseptual UII telah melakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal dengan baik. Dalam konsep perencanaan mutu strategik tahap ini sering disebut dengan analisis posisi (lihat Abin Syamsuddin Makmun) sementana UII Yogyakarta menggunakan istilah analisis SWOT tentang kondisi UII sendiri. Langkah berikutnya setelah analisis posisi institusi yang juga telah dikonkritkan oleh UII dalam proses perumusan perencanaan mutu strategiknya adalah penetapan bidang hasil pokok atau *key result area* yang menjadi ciri khas dan keunikan institusinya. Berdasarkan informasi hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa proses penetapan bidang hasil pokok telah dipahami secara utuh oleh manajemen UII Yogyakarta.

4) Sasaran dan Kebijakan Mutu Strategik Program Pendidikan Tinggi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Setelah mencermati delapan sasaran mutu pendidikan tinggi yang ingin diraih oleh UII Yogyakarta, strategi pencapaian, dan kebijakan mutu strategisnya maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang ditempuh UII sudah jelas sesuai dengan konsep perencanaan mutu strategik yang menjadi ruh dari manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Apalagi secara konkrit, UII telah merumuskan dalam bentuk sasaran dan kebijakan mutu program pendidikannya sebagai turunan *(break down)* sasaran, dan kebijakan strategiknya.

Berdasarkan sasaran mutu program pendidikan tinggi yang telah dicanangkan oleh UII dapat dicermati bahwa apa yang telah dirumuskan oleh UII sudah dapat menjadi rujukan bagi semua

sivitas akademika, terutama di tingkat program studi dan unit lembaganya. Sasaran mutu program pendidikan tinggi yang hendak dicapai oleh UII tersebut sudah terdsikripsikan secara jelas. Misalnya, dalam hal sasaran mutu yang menyangkut *"Berkarya dalam tahun pertama 70%"*, menunjukkan adanya kejelasan indikatornya, yang menitikberatkan pada kesesuaian karya tersebut dengan disiplin ilmunya.

Menunut Edy Suandi Hamid yang juga Rektor UII Yogyakarta, indikasi ini memang diarahkan pada penguasaan sesuai disiplin keilmuannya. Akan tetapi sampai saat ini, UII Yogyakarta sendiri masih kesulitan dalam mendapatkan data mengenai daya serap alumninya di tengah-tengah masyarakat secara lebih komprehensif, walaupun sudah berjalan cukup optimal. Untuk lebih menguatkan upaya penyerapan kiprah alumninya ini UII sedang mengembangkan model studi penelusuran atau *"tracer studies"* yang lebih inovatif terhadap alumni-alumninya dengan upaya pengembangan kualitas dan kuantitas jejaring alumni yang di berbagai daerah. Dengan demikian sasaran mutu pertama ini akan dapat berjalan secara lebih maksimal sebagaimana yang diharapkan.

Namun, untuk sasaran mutu yang menyangkut sasaran lainnya, yaitu *"tepat waktu studi minimal 80%"* tidak menemui kendala yang berarti. Berdasarkan data yang diperoleh pada tahun akademik 2008/2009 dari sejumlah 1.874 mahasiswa, tercatat tepat waktu studi sebesar 81,25%. Angka kelulusan tepat waktu studi ini sesuai dengan yang ditargetkan, sehingga pada tahun-tahun berikutnya dapat dijadikan sebagai rujukan sekaligus ditingkatkan seiring dengan telah diberlakukannya kurikulum

baru dan adanya perbaikan proses yang dikendalikan dengan sistem manajemen mutu *(Quality Management System).*

Untuk mensupport sekaligus meningkatkan pencapaian sasaran mutu program pendidikan tinggi tersebut, UII Yogyakarta telah berupaya menempuh dua jalur yang menjadi target tercapainya sasaran mutu program pendidikan di UII tersebut, yaitu melalui kompetensi lulusan dan layanan yang ditujukan kepada mahasiswa, orang tua dan masyarakat.

Target pertama, yaitu kompetensi lulusan. Upaya yang telah ditempuh oleh UII Yogyakarta adalah dengan cara setiap program studi harus merumuskan secara jelas mengenai profil *out put* nya. Upaya ini ditempuh untuk lebih mengarahkan calon-calon alumninya dalam penguasaan kompetensi yang diperlukan pada saat keluar dari UII. Beberapa kompetensi yang diwajibkan bagi setiap lulusan setidaknya ada empat hal, yaitu *(1) kompetensi profesional*; *(2) kompetensi personal*; *(3,) kompetensi sosial*, *dan (4) kompetensi spiritual atau dakwah lslamiyah.* Kompetensi pertama terkait dengan profesi keilmuannya, kompetensi personal menyangkut kesalehan individu. Kompetensi sosial berhubungan dengan kesalehan sosialnya, baik di lingkungan pekerjaan maupun masyarakat serta kompetensi spiritual menyangkut misi dakwah yang melekat pada seorang muslim di mana pun para alumninya berkiprah.

Target kedua, mengenai layanan. Selain sebagai upaya pelayanan UII Yogyakarta terhadap *"stakeholders"* (mahasiswa, orang tua dan masyarakat) juga untuk memperoleh umpan balik *(feed back)* kepedulian *"stakeholders"*, khususnya agar secara proaktif mereka memberikan informasi, masukan dan saran bagi perkem-

bangan mutu program pendidikan tinggi di UII. Meskipun dua hal tersebut sudah dilaksanakan oleh UII, namun sampai saat ini masih diperlukan penanganan yang lebih komprehensif lagi, terutama penanganan yang dilakukan oleh internal *"stakeholder"* agar ke depan UII dapat menjadi perguruan tinggi Islam yang lebih berkualitas dengan level kompetisi internasional yang semakin baik.

b. Perencanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Sebagaimana UII, setelah pengenalan dan pemahaman konsep diperoleh maka upaya berikutnya yang dilakukan oleh UMY Yogyakarta adalah penyusunan perencanaan mutu strategik program pendidikan tinggi Islamnya. Penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tinggi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta bersifat sentralistik. Kebijakan tersebut dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu tingkat universitas, baik pada aspek komponen mutu maupun standar mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapainya. Kebijakan tersebut berangkat dari asumsi dasar bahwa universitas memiliki hak untuk mengembangkan mutu tiap fakultas sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia kompetisi pendidikan tinggi sekaligus sebagai upaya untuk menyelaraskan mutu pendidikan yang ingin dicapai oleh seluruh fakultas serta tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang telah dirancang oleh UMY. Namun kebijakan yang bersifat sentralistik tersebut menurut analisis penulis justru menimbulkan hasil yang kurang produktif dimana seluruh aspirasi yang ada di tingkat unit prodi dan jurusan) tidak mampu tercover secara keseluruhan dan komprehensif. Hal ini didasarkan pada sejumlah indikator; 1). Banyaknya komplain dari pihak civitas akademika, terutama

tenaga edukatif (dosen) yang mempertanyakan standar mutu yang disamaratakan antar fakultas, 2). Kurang berjalannya kebijakan universitas terkait dengan peningkatan mutu pendidikan di tingkat fakultas secara optimal. Hal ini sesuai dengan analisa Besterfield (1999: 31) maupun Sallis (2001:73) bahwa *"For reaching quality needs accommodative policy which could be transformed toward operational policy on the bottom level"* (manajemen operasional), dan itu menurut penulis ada pada satuan unit prodi dan jurusan di tiap-tiap fakultas.

Berdasarkan hasil temuan sebelumnya telah diketahui bahwa proses penyusunan perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY juga menggunakan 3 (tiga) tahapan yang sama dengan UII yang dapat dianalisis sebagai berikut: ***pertama***, tahapan diagnosis. Tahapan ini dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) dengan mempertimbangkan renstra UMY yang telah ada serta sejumlah isu-isu strategik yang penting dan tengah berkembang dalam dunia pendidikan saat ini. Hasil kajian BPMU tersebut lantas menghasilkan *'strategic quality direstion'* yang nantinya digunakan untuk merumuskan rencana mutu program pendidikan yang diinginkan yang sebelumnya didasarkan pada pertimbangan Rektor selaku pelaksana program pendidikan tinggi di UMY. Mekanisme diagnosis tersebut secara teoritis menurut penulis belum sepenuhnya mampu mengcover berbagai persoalan strategis yang berkembang dimasyarakat serta platform model program pendidikan yang diinginkan oleh UMY. Hal ini secara subtantif lebih banyak disebabkan oleh kurang akamodatifnya sistem yang ada di UMY dalam menyerap aspirasi yang berkembang yang selama ini lebih banyak bergantung pada BPMU nya dalam banyak hal, bahkan yang bersifat teknis.

Kedua, tahapan perencanaan mutu program. Tahapan ini melahirkan sejumlah kesepakatan komponen mutu program pendidikan tinggi di UMY yang meliputi; a) Proses pembelajaran, b) Kurikulum program studi, c). SDM dosen, d). Suasana akademik, e). Penelitian dan publikasi, serta f). Pengabdian pada masyarakat. Walaupun tahapan ini telah mampu melahirkan sejumlah komponen mutu program pendidikan tersebut, namun secara aplikatif dimana pemegang otoritasnya sepenuhnya menjadi wewenang BPMU justru membuat UMY terkesan lebih birokratis, karena kewenangan itu tidak diberikan langsung kepada unit pelaksana seperti prodi dan jurusan, walaupun pada akhirnya BPMU dan rektorat tetap mensosialisasikannya kepada prodi dan jurasan melalui Rapat Tinjauan Universitas (RTU) yang melibatkan sejumlah unsur pimpinan, namun mekanisme itu tetaplah dipandang kurang optimal dan produktif, karena secara tidak langsung proses pemberdayaan prodi dan jurusan menjadi tidak maksimal, bahkan mengalami reduksionisasi peran yang sesungguhnya sangat strategis.

Ketiga, penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi Islam. Tahapan ini pun secara langsung di bawah kewenangan langsung BPMU UMY. Tahapan ini dilakukan oleh BPMU pasca Rapat Tinjauan Universitas dengan berbagai rekomendasi serta pengesahan dari Rektor untuk kemudian disosialisasi dan disebarluaskan ke seluruh unit yang ada di fakultas termasuk prodi dan jurusan. Mekanisme ini tidak sepenuhnya salah, karena tahapan untuk pendokumentasian ini memang sebaiknya berada pada unit tertentu yang lebih bersifat independen, seperti halnya BPMU.

Sedangkan isi perencaan strategik (renstra) UMY yang menjadi acuan subtantif BPMU dalam membuat *'strategic quality direction'* sebagai bahan kajian dalam merumuskan rencana mutu program pendidikan tinggi Islamnya, secara subtansial dapat dianalisis sebagai berikut:

1) Visi, Misi dan Tujuan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Perencanaan mutu strategik sebuah organisasi bermula dari kegiatan melakukan penelaahan terhadap faktor peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan strategik organisasi. Sebagaimana layaknya organisasi pada umumnya seperti halnya UII, UMY sebagai salah satu PTAIS pada saat ini telah melakukan langkah strategis dengan menetapkan visi dan misi organisasi sebagai manifestasi dan sekaligus kepekaan pada peruhahan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sallis (2001: 95) yang mengatakan bahwa: "A *vision is a statement about the future, spoken or written today; it is a process of managing the present from stretching view of the future."* Jadi dalam konteks organisasi, visi merupakan statemen yang berisikan arahan dan proses yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh organisasi di masa yang datang dengan mempertimbangkan situasi yang ada saat ini. Secara konseptual visi yang telah dirumuskan oleh UMY untuk bisa sejajar dengan perguruan tinggi nasional yang maju terutama di kalangan PTAIS yang sejenis merupakan cita-cita yang realistik, karena rumusan visinya dapat diukur dengan upaya-upaya tertentu, diantaranya dengan membangun komitmen sumber daya manusianya ke arah keunggulan kompetitif, sebagai indikatornya berupa penguasaan perangkat dasar teknologi informasi *(information technology),* bahasa dan ruh keislaman. Meskipun hal ini tidaklah mudah

tetapi komitmen ini telah diupayakan oleh UMY Yogyakarta dengan menetapkan standar mutu *(quality standard)* yang diupayakan sedapat mungkin mengacu pada model manajemen mutu yang dikembangkan oleh dikti yang dikembangkan secara internal oleh UMY agar sedapat mungkin tetap mengacu pada manajemen mutu terpadu *(Total Quality Management).*

Selain itu sudah jelasnya misi dan tujuan yang ingin dicapai setidaknya telah menjadi acuan yang berharga bagi setiap sivitas akademika UMY. Secara konseptual visi, misi dan tujuan UMY yang sudah secara jelas terumuskan dan dipasang di setiap tempat di semua program studi atau unit, akan tetapi penterjemahan ke dalam tindakan nyata *(real action)* masih perlu sosialisasi secara maksimal, khususnya dalam memperoleh penyamaan persepsi seluruh stakeholder di UMY (internal maupun eksternal).

2) Tuntutan Stakeholder

Sebagaimana UII Yogyakarta, komitmen UMY Yogyakarta untuk menjadi perguruan tinggi agama Islam yang unggul juga diperoleh dari upaya analisis terhadap kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan atau "*stakeholder*" baik internal maupun eksternal. Hanya karena mekanismenya bersifat *top down* yang secara regulatif dijalankan oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), maka upaya yang ditempuh oleh UMY ini dengan menjaring berbagai keinginan stakeholder yang manifestasinya bisa berupa tulisan ataupun pesan yang langsung maupun tidak langsung yang disediakan oleh BPMU di tiap-tiap fakultas. Sedangkan media yang digunakan untuk menjaring keinginan stakeholder adalah melalui jaringan web site UMY (www.UMY.ac.id), melalui media cetak di lingkungan UMY, maupun melalui kotak khusus yang disediakan di setiap fakultas. Upaya yang dilakukan

UMY dalam menganalisis "*stakeholders*" ini secara konseptual telah sesuai dengan konsep perencanaan mutu strategik. Namun begitu, dari hasil analisis penulis didapatkan sebuah analisasi bahwa meskipun upaya tersebut telah sesuai dengan prinsip perencanaan mutu strategik, namun pelaksanaannya masih belum dapat berjalan secara optimal dan efektif. Hal ini menurut penulis, mekanisme yang digunakan oleh UMY sangat sentralistis, sehingga banyak hal yang belum terakomodasi dalam pengembangan aspirasi civitas yang ada di tingkat unit, mengingat selama ini yang mengerti dan memahami betul dinamika akademis di tingkat unit adalah jurusan dan prodi, yang tentunya lebih memiliki pandangan yang strategis serta kiat yang tepat dalam menjaring aspirasi yang ada di bawah secara lebih komprehensif dan integral, ditambah lagi dengan masih juga ada kendalanya, yaitu pada lambannya tindak lanjut di tingkat manajemen. Memang UMY saat ini telah memiliki Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) yang bertugas untuk mengumpulkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi semua keinginan "*stakeholder*", akan tetapi tindakan nyatanya juga belum optimal. Oleh karena itu dibutuhkan suatu kebijakan yang lebih akomodatif, komprehensif dan berkualitas agar pengembangan aspirasi seluruh civitas yang ada benar-benar dapat dilakukan secara lebih optimal serta sesuai dengan beberapa prinsip yang ada di TQM sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2000: 128) yang mencakup antara lain:

a) Berfokus pada pelanggan *(customer)*, baik internal maupun ekstennal
b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
c) Memperbaiki proses secara berkesinambungan, dan membutuhkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

d) Serta menumbuhkan kerjasama tim *(teamwork)*.

3) Lingkungan Internal dan Eksternal serta Bidang Hasil Pokok UMY Yogyakarta

Setelah mencermati kondisi UMY Yogyakarta saat ini dengan menggunakan model SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threat)* atau sering disebut dengan istilah KKPA yang merupakan kependekan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang telah ditempuh oleh UMY sudah sesuai dengan model perencanaan mutu strategik. Dengan melalui analisis SWOT, berarti UII Yogyakarta telah berupaya menganalsis posisinya saat ini jika dibandingkan dengan penguruan tinggi yang lain, khususnya PTAIS yang sejenisnya sebagai kompetitornya dan sekaligus bisa mengetahui upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk meraih keunggulan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Meskipun secara konseptual UMY telah melakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal dengan baik, namun pemakaian istilah yang digunakan oleh UMY belum sesuai dengan konsep perencanaan mutu strategik. Dalam konsep perencanaan mutu strategik tahap ini sering disebut dengan analisis posisi (lihat Abin Syamsuddin Makmun) sementana UMY Yogyakarta menggunakan istilah analisis SWOT tentang kondisi UMY sendiri. Langkah berikutnya setelah analisis posisi institusi yang juga belum dikonkritkan oleh UMY dalam proses perumusan perencanaan strategiknya adalah penetapan bidang hasil pokok atau *key result area* yang menjadi ciri khas dan keunikan institusinya. Berdasarkan informasi hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa proses penetapan bidang hasil pokok belum dipahami secara utuh oleh manajemen UMY Yogyakarta. Kondisi

ini menyebabkan seringkali terjadinya misunderstanding antara pemegang kebijakan di tingkat manajemen strategis (*top management*) serta pelaksana kebijakan di tingkat manajemen operasional (prodi dan jurusan) yang pada akhirnya membuat pelaksanaan rencana mutu program pendidikan tingginya kurang dapat berjalan secara maksimal dan efektif. Oleh karena itu berbagai pendekatan dan mekanisme yang lebih komprehensif dan efektif dalam menyamakan persepsi di kalangan civitas akademika UMY perlu dikaji kembali sekaligus ditingkatkan secara berkesinambungan.

4) Sasaran dan Kebijakan Mutu Strategik Program Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Sasaran dan kebijakan mutu program pendidikan tinggi pada hakekatnya merupakan arah pencapaian tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan sebuah perguruan tinggi, termasuk dalam hal ini oleh UMY. Setelah mencermati enam (6) sasaran yang ingin diraih oleh UMY Yogyakarta, strategi pencapaian, dan kebijakan strategisnya maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang ditempuh UMY sudah jelas sesuai dengan konsep perencanaan mutu strategik. Apalagi secara nyata, UMY telah merumuskan dalam bentuk sasaran dan kebijakan mutu program pendidikan tingginya sebagai turunan *(break down)* sasaran, dan kebijakan strategiknya. Walaupun dalam implementasinya belum sepenuhnya sasaran mutu program pendidikan tingginya dapat dicapai secara maksimal dan sesuai dengan harapannya.

Berdasarkan sasaran mutu program pendidikan tinggi yang telah dicanangkan oleh UMY dapat dicermati bahwa apa yang telah dirumuskan oleh UMY sudah dapat menjadi rujukan bagi semua sivitas akademika, terutama di tingkat program studi dan

unit lembaganya. Meskipun demikian sasaran mutu yang hendak dicapai oleh UMY tersebut masih terdapat beberapa kelemahan. Dalam hal sasaran mutu yang menyangkut *"Berkarya dalam tahun pertama 60%"*, masih menunjukkan adanya kekurangjelasan indikatornya, apakah yang dimaksud karya tersebut harus sesuai dengan disiplin ilmunya ataukah sekedar dalam bentuk semua karya umum.

Berdasarkan hasil deskripsi data sebelumnya dapat dianalisis bahwa ada indikasi hal itu diarahkan pada penguasaan sesuai disiplin keilmuannya. Akan tetapi sampai saat ini, UMY Yogyakarta sendiri masih kesulitan dalam mendapatkan data mengenai daya serap alumninya di tengah-tengah masyarakat secara maksimal. Untuk mengatasi permasalahan ini UMY sedang melakukan studi penelusuran atau *"tracer studies"* terhadap alumni-alumninya secara lebih komprehensif melalui pengembangan unit Pusat Karir Alumni yang mulai dirintis oleh UMY sejak 2 tahun lalu. Dengan demikian sasaran mutu pertama ini masih jauh dari yang diharapkan.

Sedangkan, untuk sasaran mutu yang menyangkut sasaran lainnya yaitu "tepat waktu studi minimal 75%" juga masih menemui kendala yang berarti. Berdasarkan data yang diperoleh pada tahun akademik 2008/2009 dari sejumlah 1587 mahasiswa, tercatat tepat waktu studi sebesar baru sebesar 63,27% (dokumen UMY tahun 2009). Angka kelulusan tepat waktu studi yang belum sesuai dengan yang ditargetkan ini perlu untuk dikaji kembali secara lebih komprehensif, sehingga pada tahun-tahun berikutnya dapat mencapai target sasaran mutu tersebut sekaligus dijadikan sebagai rujukan untuk lebih meningkatkan mutu program pendidikan tinggi Islamnya di masa yang akan datang.

Untuk mengantisipasi sebagian kendala mengenai sasaran mutu tersebut, UMY sebagaimana juga UII Yogyakarta telah berupaya menempuh dua jalur yang menjadi target tercapainya sasaran mutu di UMY, yaitu melalui kompetensi lulusan dan layanan yang ditujukan kepada mahasiswa, orang tua dan masyarakat.

Target pertama, yaitu kompetensi lulusan. Upaya yang telah ditempuh oleh UMY Yogyakarta adalah dengan cara setiap program studi harus merumuskan secara jelas mengenai profil out put-nya. Upaya ini ditempuh untuk lebih mengarahkan calon-calon alumninya dalam penguasaan kompetensi yang diperlukan pada saat keluar dari UMY. Beberapa kompetensi yang diwajibkan bagi setiap lulusan setidaknya ada empat hal, yaitu *(1) kompetensi profesional; (2) kompetensi personal; (3,) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi spiritual atau dakwah lslamiyah.* Kompetensi pertama terkait dengan profesi keilmuannya, kompetensi personal menyangkut kesalehan individu. Kompetensi sosial berhubungan dengan kesalehan sosialnya, baik di lingkungan pekerjaan maupun masyarakat serta kompetensi spiritual menyangkut misi dakwah yang melekat pada seorang muslim di mana pun para alumni berkiprah.

Target kedua, mengenai layanan. Selain sebagai upaya pelayanan UMY Yogyakarta terhadap *"stakeholders"* (mahasiswa, orang tua dan masyarakat) juga untuk memperoleh umpan balik *(feed back)* kepedulian *"stakeholders"*, khususnya agar secara proaktif mereka memberikan informasi, masukan dan saran bagi perkembangan UMY. Meskipun dua hal tersebut sudah dilaksanakan oleh UMY. namun sampai saat ini masih diperlukan penanganan yang lebih komprehensif lagi, terutama penanganan yang

dilakukan oleh internal *"stakeholder"-nya.* Hal ini mengingat bahwa dua target tersebut baru diintensifikasikan selama 3 tahun terakhir, sehingga membutuhkan perhatian yang lebih besar dari seluruh civitas akademika di internal UMY sekaligus melakukan evaluasi yang lebih simultan agar kedua target tersebut dapat berjalan secara lebih efektif sebagaimana di UII.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan mutu program pendidikan tinggi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta bersifat sentralistik yang dilakukan melalui tiga (3) tahapan; diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana mutu progra pendidikan tingginya. Walaupun proses perencanaan mutu programnya telah sesuai dengan konsep perencanaan mutu strategik dalam *total quality management*, namun sejumlah kelemahan di tiap-tiap tahapannya haruslah dikaji kembali secara lebih komprehensif untuk kemudian mencari solusi yang lebih tepat untuk diaplikasikan dalam rangka mencapai berbagai sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh UMY secara lebih efektif dan efisien.

3. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

a. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Upaya UII Yogyakarta merealisasikan rencana mutu strategik program pendidikan tinggi Islamnya dalam rangka mencapai tujuan terwujudnya lulusan berbasis kompetensi *(comptencebased-graduate)* yang memiliki keunggulan kompetitif *(competitive*

advantage) untuk memantapkan eksistensi UII di tingkat nasional dan internasional melalui Pengembangan Akademik *(Academic Development),* Da'wah lslamiyah, *Entrepreneurship, Collaboration, Student Activities and Services* yang selanjutnya menjadi program UII ke depan masih belum bisa berjalan mulus. Hal ini mengingat adanya beberapa kendala yang masih dihadapi UII hingga saat ini. Beberapa kendala strategik tersebut meliputi:

1) **Penurunan Animo masuk PTAIS**

Menurunnya animo masuk perguruan tinggi terutama PTAIS sebenarnya tidak hanya dirasakan oleh UII saja, tetapi hampir seluruh perguruan tinggi di Indonesia, baik negeri maupun swasta. Indikasi sementara menurunnya animo ini selain karena alasan ekonomi, pesimisme akibat banyaknya lulusan yang masih menganggur juga disebabkan oleh banyaknya pilihan perguruan tinggi bagi calon mahasiswa. Meskipun persentase animo masuk ini menurun namun jika dibandingkan dengan beberapa perguruan tinggi lainnya terutama yang sejenis, UII tidaklah terlalu besar penurunannya. Misalnya saja pada tahun akademik 2007/2008, animo yang masuk ke UII sebesar 11.874 dan yang resmi menjadi mahasiswa UII sebanyak 3.317 orang, sedangkan pada tahun akademik 2008/2009 animo masyarakat menjadi 9.742 orang dan yang resmi menjadi mahasiswa sebanyak 3.185 (dokumen UII tahun 2009). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun animo masyarakat ke UII mengalami penurunan sebagai konsekuensi dari semakin kencangnya arus otonomi perguruan tinggi sekaligus semakin ketatnya kompetisi dunia pendidikan tinggi, tetapi secara keseluruhan minat masyarakat ke UII tetaplah tinggi. Dengan kata lain, eksistensi UII sebagai salah satu PTAIS di Indonesia yang telah mapan masih terjaga dengan baik, walaupun

harus diakui juga bahwa penurunan itu juga berimplikasi pada menurunnya jumlah pemasukan dana bagi operasionalisasi program pendidikan tingginya di sektor riil (dana mahasiswa baru).

Untuk mengantisipasi menurunnya animo calon mahasiswa masuk ke UII Yogyakarta telah diantisipasi oleh semua prodi terkait dengan secara proaktif menampilkan keunggulan masing-masing prodi yang ada dan juga promosi ke sekolah secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu strategi yang ditempuhnya yaitu dengan cara masing-masing program studi menawarkan kepada calon mahasiswa yang memiliki rangking 1 sampai 5 atau yang memiliki rerata minimal 7 di masing-masing sekolah lanjutan tingkat atas atau yang sederajat dapat masuk tanpa tes di UII. Atau juga melalui program pengabdian akademik langsung ke sekolah, melalui program beasiswa unggulan S1 bagi yang memiliki kemampuan bahasa Arab dan Inggris yang sangat baik (dengan menunjukkan bukti skor Toefl minimal 460), serta mempromosikan kepada sekolah-sekolah tentang hasil kerjasama dengan sejumlah perguruan tinggi luar negeri, baik dari Timur Tengah maupun Eropa semisal *Cairo University* dan *Madinah University*, ataupun *Texas University*, *Temple University*, dan lain sebagainya. Berbagai upaya ini dilakukan untuk menarik minat para siswa SLTA/MAN untuk bergabung ke Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dengan adanya potensi masing-masing prodi serta upaya sosialisasi dan marketing institusi yang sedemikian rupa tersebut, maka hal itu diharapkan menjadi kiat-kiat yang jitu dan ekselen yang dapat dimaksimalkan setiap prodi untuk memperoleh banyak mahasiswa sehingga sebanding *(equivalen)* dengan dana pengembangan yang diharapkan untuk kebutuhan operasionalisasi

program pendidikan tinggi di UII. Dan hal ini harus mendapat dukungan semua unsur yang ada di UII tersebut.

2) **Belum maksimalnya pendanaan dari sektor lain**

Belum maksimalnya pendanaan dari sektor lain ini disebabkan dana pengembangan program studi sebagian besar masih bergantung pada perolehan jumlah mahasiswa. Kiat-kiat untuk melakukan upaya menciptakan unit-unit usaha yang dapat menghasilkan dana masih belum maksimal di UII Yogyakarta terutama di tingkat unit fakultas. Hal ini bukan saja terjadi pada masing-masing prodi akan tetapi juga terjadi pada tingkat Yasasan Badan Wakaf UII sebagai pemilik UII. Peran Yayasan UII yang diharapkan mampu menggali sumber dana yang banyak untuk menghidupi UII masih belum berfungsi dengan baik. Bahkan posisi Yayasan saat ini pun sangat ironis karena sebagian masih menggantungkan perolehan dana yang berasal dari mahasiswa. Meskipun Yayasan saat ini mempunyal unit usaha seperti Percetakan UII Press, dan PT. Radio Unisi UII, Jogja International Hospital (JIH) tetapi nampaknya karena kebutuhan yang sukup besar di sektor operasionalisasi mutu program pendidikan tingginya, berbagai unit usaha tersebut terasa belum sepenuhnya dapat diandalkan sebagai sumber utamanya sehingga kondisi ini juga berdampak pada masih kurang optimalnya upaya untuk mensupport pendanaan operasional UII dan yayasan secara baik, kontinyu (stabil) dan seimbang.

Upaya lain yang ditempuh Yayasan Badan Wakaf UII untuk mengatasi permasalahan sumber dana, yaitu dengan menempuh dan mendirikan lembaga *"Wakaf Tunai"*, lembaga di bawah Yayasan UII yang bertindak dan bertugas untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui prosedur wakaf secara tunai. Dana

yang diperoleh dari lembaga ini selanjutnya akan dijadikan modal bagi pengembangan fasilitas fisik sekaligus program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta. Sebagai sebuah lembaga yang relatif relatif baru (digulirkan pada awal Oktober 2004), lembaga wakaf tunai ini bisa dikatakan cukup produktif sehingga mampu mensupport pendanaan operasionalisasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UII. Hal ini dikarenakan banyaknya dukungan "*internal stakeholders*" (tenaga edukatif dan administratif) di UII Yogyakarta untuk berpartisipasi secara nyata. Selain itu juga, respon positif nampaknya juga datang dari para alumni dan orang tua mahasiswa.

Sementara itu, di tingkat UII telah dicanangkan kebijakan untuk memperoleh dana melalui jalur akademik, antara lain CILACS (Lembaga yang menangani Pendidikan Bahasa), UII Press, Koperasi UII serta "*Alumni Career Center* (ACC)". Selain itu upaya yang dilakukan oleh UII melalui unit "*entrepreneur*" antara lain: Pusat Studi Islam (PSI), Pusat Konsultasi Hukum, Pusat Pengembangan dan Penelitian Pendidikan, dan lain sebagainya. Pada kenyataannya unit-unit yang berada di bawah UII ini mampu berjalan optimal. Hal ini dikarena oleh semakin baiknya *social bargaining* unit-unit lembaga tersebut kepada masyarakat terutama menyangkut akan peran lembaga itu sendiri. Di samping itu juga prospekbilitas unit-unit enterprenuership tersebut didukung oleh suksesnya publikasi dan sosialisasi unit lembaga-lembaga ini tersebut dalam memperoleh pengakuan yang luas dari masyarakat.

Sedangkan di tingkat program studi, peranannya sebagai *educational partnership* yang juga memiliki kewenangan untuk secara mandiri mencari link bisnis pendidikan dengan masyarakat

masih belum optimal sehingga dari sisi perolehan dananya belum signifikan. Oleh karenanya upaya yang ditempuh oleh UII saat ini adalah dengan melakukan pembagian wewenang dalam menangani unit usaha yang ada. Wewenang yang terkait dengan unit usaha secara umum saat ini ditangani oleh Yayasan Badan Wakaf UII, sedangkan wewenang yang terkait dengan akademik berada di bawah UII khususnya prodi di masing-masing unit fakultas, demikian pula untuk program studi-program studi wewenangnya juga hanya yang terkait dengan lingkup akademik. Meskipun sudah ada konsensus mengenai kewenangan dalam menangani unit usaha, akan tetapi sampai saat ini masih belum ada petunjuk teknis yang jelas mengenai batas-batas unit yang bersifat umum maupun yang bersifat akademik. Oleh karenanya jika UII ingin secara lebih jelas memperoleh dana sektor lain maka perlu ada pembagian yang konkrit mengenai batas unit yang menjadi kewenangan masing-masing.

3) **Produktivitas organisasi belum optimal (akademik)**

Belum optimalnya perolehan dana melalui sektor lain di luar mahasiswa membawa konsekuensi pada produktivitas organisasi. Sebagai contoh da!am bidang akademik, upaya UII untuk meningkatkan kualitas dosen melalui karya siswa (studi lanjut) menjadi terbatas. UII Yogyakarta menerapkan sistem quota dalam program ini. Ini disebabkan terbatasnya dana yang bisa disisihkan oleh UII untuk pengembangan dosen. Namun kebaikan sistem quota ini jika dilihat dari aspek lain, terutama ketersediaan tenaga edukatif yang mengajar dan menduduki struktural di UII menjadi seimbang. Untuk itu upaya lain yang ditempuh UII untuk menghemat dana yang ada, yaitu dengan mendorong para tenaga edukatifnya untuk memperoleh beasiswa *(scholarship)* dari luar

UII, seperti beasiswa *Islamic Foundation* dari Timur Tengah, URGE, BPPS, Habibi Center, dan Perusahaan atau Lembaga asing yang mempunyai "*concern*" terhadap pengembangan SDM.

Kendala produktivitas organisasi di UII, khususnya dalam bidang akademik ini juga diakibatkan oleh masih belum sepenuhnya dosen-dosen UII melakukan penelitian, dan pengembangan karya tulis ilmiah. Sebagai bukti, pada tahun 2008, hanya terdapat 58% dosen tetap yang melakukan penelitian (dokumen UII tahun 2008). Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 8. Sebenarnya UII telah memberikan rangsangan dengan menyiapkan dana bagi peneliti program unggulan, yaitu sebesar maksimum Rp 20 juta per orang, dengan ketentuan yang lebih ketat terutama dalam hal publikasi hasil penelitian. Namun peminat penelitian jenis ini masih saja terbatas. Untuk mengatasi minimnya penelitian ini UII akan menempuh upaya lain yaitu penelitian kelompok dengan dana relatit besar dan pemberian SKS khusus bagi dosen yang telah merencanakan kegiatan penelitian pada semester tertentu. Upaya ini ditempuh guna mendorong terbangunnya budaya *research* di kalangan dosen tetap UII sebagai upaya penguatan aspek komponen mutu program pendidikan tinggi Islamnya yang menekankan pada relevansi hasil penelitian terhadap kompetensi dosen sebagai bahan suplemen ajar sebagai konsekuensi dari UII menuju *Research University* sekaligus *World Class University*.

Langkah dan upaya yang dilakukan oleh UII tersebut dalam analisa penulis sudah tepat dan baik. Untuk mengembangkan sekaligus meningkatkan produktivitas organisasinya, upaya meningkatkan energi dan motivasi internal di kalangan dosen tetap dengan menggalakkan budaya penelitian sekaligus sebagai

wahana kompetisi yang bersifat konstruktif dan inovatif, baik di level regional, nasional maupun internasional. Sejak tahun 2005, memang sudah mulai bermunculan karya penelitian atau karya ilmiah dosen tetap yang dimuat diberbagai media massa, baik nasional maupun internasional, tetapi skalanya masih kecil. Oleh karena itu, kebijakan membuat konsorsium penelitian di tingkat pusat merupakan kebijakan yang tepat dalam rangka mendorong agar proses pemberdayaan kompetensi dosen di bidang penelitian dapat berjalan secara lebih optimal. Hal ini sejalan dengan apa yang pernah ditegaskan oleh Bereday (1990: 169):

Research is actually outward fetus of sciences. With research, sciences will develop more better and help humanbeing getting prosperity in all fields of life. therefore, colleges will be more productive in deed.

Selain itu kepangkatan dosen di UII Yogyakarta juga masih belum seimbang antara yang berpangkat Lektor Kepala ke atas (39%) dengan yang berpangkat Lektor ke bawah (61%) (dokumen UII tahun 2009). Oleh karena itu untuk mengatasi masalah tersebut secara bertahap dan kontinyu UII telah mengupayakan adanya penilaian atau evaluasi mengajar dosen pada setiap semesternya, dan program ini oleh banyak dosen ditanggapi secana positif sebagai langkah yang konstruktif. Evaluasi ini selain menyangkut kompetensi profesional, personal, sosial dan spiritual juga ditambah dengan indikator kepangkatan akademik dosen. Di dalam kepangkatan dosen ini terdapat unsur produktivitas dosen dalam bidang akademik. Kebijakan tersebut pada akhirnya tentunya akan semakin menambah upaya optimalisasi produktivitas organisasi di UII terutama di sektor akademik dapat lebih optimal ke depannya. Hasil ini diperoleh berdasarkan informasi

dari Pusat Penjaminan Mutu yang bertugas untuk memonitoring sekaligus meningkatkan mutu program pendidikan tinggi Islam di UII.

4) Belum komprehensifnya support untuk keunggulan UII

Meskipun UII telah mencanangkan peningkatan mutu di bawah pengawasan Badan Penjaminan Mutu (BPM) dengan model Audit Mutu Internal (AMI) atau *"Internal Quality Audit,"* akan tetapi belum optimalnya dukungan dari SDM pada masing-masing unit, baik di tingkat UII maupun Program Studi mengakibatkan pencapaian target mutu menjadi sedikit terhambat.

Selain itu meskipun UII Yogyakarta telah secara sistemik terus memantapkan diri sebagai perguruan tinggi agama Islam yang mensyaratkan dukungan teknologi informasi dengan melakukan beberapa perubahan baik melalui manajemen dan organisasi yang semula pengelola sistem dan teknologi informasi-nya diserahkan ke PUSKOM (Pusat Komputer), namun perkembangan yang terjadi menuntut pengembangan unit agar tidak saja berorientasi ke *"support"* tetapi *"development"*. Saat ini teknologi informasi di UII, sudah bergeser dari hanya *"supporting tools"* menjadi *"strategic tools"*. Teknologi informasi di UII telah dirasakan baik oleh *"stakeholders"* seperti mahasiswa, staf akademik maupun orang tua mahasiswa. Layanan terhadap mahasiswa, berupa *"key-in computerized"* dalam penentuan mata kuliah, pemberian *"e-mail account"* dan layanan informasi akademik yang lain. Orang tua mahasiswa UII dapat melihat perkembangan akademik putra/i-nya, baik tentang perolehan nilai mata kuliah, kehadiran dalam kuliah, sejarah pembayaran, pinjaman buku perpustakaan, maupun akses ke dosen pembimbing akademik.

Namun kendala yang dihadapi oleh UII Yogyakarta dalam menerapkan mutu dengan sistem teknologi informasi ini berasal dari SDM UII sendiri yang belum semuanya familiar teknologi informasi. Disamping itu kendala lainnya adalah sering *"overloaded"*-nya beban dan banyaknya jalur penggunaan internet di luar UII yang bergelombang sama dengan UII, maka pada masa-masa *"key-in system"* teknologi informasi UII ini sering *"trouble"* dan menghambat proses akademik. Oleh karena itu, pengkajian secara lebih sistemik terhadap seluruh faktor yang menghambat tersebut menurut penulis perlu dilakukan secepat mungkin serta lebih simultan dengan melibatkan berbagai pihak yang memiliki kompetensi di bidang itu di kalangan SDM internal UII maupun menjalin kerjasama dengan pihak eksternal.

Seiring dengan upaya mengatasi beberapa kendala yang ada, UII juga telah berupaya meraih peluang mewujudkan keunggulan kompetitif sebagai upaya untuk mendorong akselerasi upaya peningkatan mutu program pendidikan tinggi Islamnya. Meskipun secara parsial beberapa keungguan kompetitif *(competitive advantage)* UII sudah dianalisis dalam bagian sebelumnya, akan tetapi secara khusus keunggulan kompetitif yang telah dicanangkan oleh UII akan dianalisis sebagai berikut. Lima keunggulan bersaing yang telah dicanangkan oleh UII, yaitu:

1) ***International Undergraduate Program (Integrated)*** **sebagai** ***competitive advantage*** **program studi**

Program *"International Undergraduate"* yang sudah dikembangkan oleh UII Yogyakarta seperti *"International Class"* di program Studi Ilmu Hukum, Ilmu Ekonomi, Akuntansi, Manajemen dan Teknik Industri yang secara konkrit telah memberikan nilai keunggulan tersendiri bagi UII selaku perguruan tinggi Islam

(*competitive advantage)*, terutama di lingkungan PTAIS yang sejenis. Melalui program ini, mahasiswa dimanjakan dengan proses pembelajaran yang hampir kesemuanya dengan menggunakan bahasa global (baca bahasa Inggris dan Arab) dan hanya sebagian yang menggunakan bahasa Indonesia (Observasi, 2 Juni 2009). Di samping itu juga, mahasiswa program ini banyak dibantu dan dibimbing oleh dosen-dosen pilihan yang memiliki strategi pembelajaran dalam kelas yang menarik dan efektif di samping kemampuan bahasa sehingga kecenderungan mahasiswa yang diajar merasa antusias dan bersemangat dalam mendengarkan maupun mengikuti kualiah yang disampaikan oleh para dosen. Hal ini berbeda dengan kelas regular dimana para pengajarnya memiliki kemampuan mengajar yang sangat bervariatif (menarik dan kurang menarik) sehingga memberikan implikasi psikologis yang berbeda-beda pula pada mahasiswanya (*Observasi, 2 Juni 2009*).

Dengan adanya bekal bahasa yang baik ini, maka upaya untuk melakukan kerjasama studi banding atau penelitian mahasiswa dengan perguruan tinggi luar negeri menjadi lebih mudah dan terbuka. Sebagai hasilnya mahasiswa dapat memperoleh wawasan studi dan penelitian di universitas luar negeri yang relatif sudah cukup maju, seperti kerja sama di bidang pendidikan dengan *Cairo University* dan *Madinah University,* maupun *Wollongong University* Australia, dan lain sebagainya. Sedangkan kurikulum yang diberlakukan masih berdasarkan ketentuan Dirjen Pendidikan Tinggi Agama Islam serta inovasi internal UII pada aspek kurikulum lokalnya. Sejak tahun 2008 UII sudah mulai mendesain kurikulum berbasis *local genius* yang diorientasikan untuk membentuk karakteristik khas UII sekaligus

sebagai asset platform program pendidikan tinggi UII yang kompetitif, baik di level nasional maupun internasional.

Dalam rangka menyukseskan program internasional tersebut, UII di samping telah melakukan berbagai macam kerjasama eksternal dengan sejumlah perguruan tinggi asing seperti Australia, Inggris, Saudi Arabia, Jerman, Swiss, Amerika, dan lain sebagainya sebagai upaya penguatan kualitas subtansi akademis program unggulan tersebut, UII juga berupaya melakukan penguatan secara lebih intensif kepada seluruh stakeholder UII yang ada di berbagai daerah untuk membantu mempromosikan program unggulan tersebut. Dengan begitu, eksistensi program unggulan tersebut dapat bertahan, berkembang serta mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Salah satu indikatornya adalah semakin tingginya animo masyarakat untuk mengikuti program tersebut, seperti halnya pada tahun 2006, rata-rata penerimaan mahasiswa kelas internasional di tiap-tiap program studi sebanyak 30an. Dan pada tahun 2008, jumlah mahasiswa nya naik menjadi rata-rata 40an mahasiswa tiap program studi (dokumen UII tahun 2008). Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen UII dalam pengelolaan program tersebut telah berjalan dengan baik.

Pada saat ini upaya yang ditempuh oleh UII untuk mempublikasikan kelas internasional sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif adalah melalui sejumlah media seperti *"website UII"*, *UII News, Unisi,* dan lainnya. Upaya lain yang dilakukan UII agar program internasional di UII dapat dilaksanakan secara benar dan utuh, sebagaimana seharusnya program yang berorientasi internasioanal, yaitu dengan model pengelolaan *"integrated"*. "*Bench marking*" terhadap salah satu perguruan tinggi asing yang bemutu terus dikembangkan dan ditingkatkan, khususnya yang

menyangkut pengelolaan bersama. Sebagai contohnya adalah kerjasama antara UII dengan *Cairo University* di Mesir dan *Madinah University* di Saudi Arabia Timur Tengah, Wollongong University di Australia, maupun sejumlah perguruan tinggi di Jerman, Amerika, Swiss, dan lain sebagainya. Meskipun demikian untuk mengoptimalkan kelas internasional ini upaya yang masih harus dilakukan UII adalah peningkatan kualitas SDM pengajarnya, terutama dalam hal bahasa harus terus ditingkatkan terlebih secara kuantitas.

2) Sistem dan Teknologi Informasi

Walaupun saat ini UII bisa dikatakan sebagai salah satu PTAIS di Indonesia yang telah mapan termasuk dalam hal ini pada aspek infrastruktur pendidikan tingginya, khususnya aspek sistem dan teknologi informasi pendidikannya, namun begitu UII harus terus meningkatkan kualitas perangkat sistem dan teknologi informasinya secara kontinyu, konsisten dan sistematis agar betul-betul mampu mensupport eksistensi pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya dari waktu ke waktu. Analisis ini berpijak pada semakin meningkatnya tingkat kompetisi pendidikan tinggi di berbagai level kompetisi, baik regional, nasional, terlebih di level internasional. Pengembangan dan peningkatan kualitas *e-learning* di UII yang dilakukan secara berkesinambungan dan komprehensif mulai dari level prodi hingga universitas merupakan langkah yang tepat karena proses pembelajaran membutuhkan sistem yang terintegrasi secara baik, mulai dari tingkat unit pelaksana pembelajaran (prodi) hingga penentu kebijakan mutu program pendidikan tinggi di tingkat universitas. Sistem yang demikian pun akan membantu UII dalam melakukan koordinasi yang semakin baik sehingga akan memungkinkan bagi

UII untuk terus melakukan upaya peningkatan mutu program pendidikan tingginya secara berkelanjutan dengan hasil yang sangat baik.

3) Manajemen Mutu

Kemajuan dan kualitas mutu pendidikan tinggi yang telah dicapai oleh UII saat ini memang tidak bisa dilepaskan oleh kualitas konsistensinya yang baik dalam menerapkan manajemen mutu berbasis ISO sejak tahun 1999. Implikasi dari penerapan manajemen mutu ini secara teoritis maupun aplikatif membawa dampak yang signifikan terhadap citra dan eksistensi UII di mata masyarakat terlebih pengguna jasa pendidikan serta dunia internasional yang semakin tinggi. Terlebih mulai tahun 2009 yang lalu UII sudah berhasil mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 yang sebelumnya menggunakan ISO 9001:2000 yang secara kualitas lebih baik. Hal ini menunjukkan betapa konsistensi dan komitmen civitas akademika UII terhadap upaya peningkatan mutu program pendidikan tingginya sangat baik. Hal ini sesuai dengan prinsip dasar manajemen mutu yang menekankan pada pentingnya upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continous quality improvement*). Dalam konteks itu pun, Sallis (2001: 17) menegaskan bahwa "*Qualified education only can be reached with systematical and best efforts which is done continously.*" Hal ini pun diperkuat oleh pandangan Edy Suandi Hamid, selaku Rektor UII ketika melakukan kunjungan ke Arab Saudi dalam rangka membahas perkembangan mutu dunia pendidikan tinggi Islam:

> *Alhamdulillah*, dari tahun ke tahun UII semakin mengalami kemajuan yang sangat pesat dan dipandang oleh dunia pendidikan tinggi luar sebagai salah satu PTAIS terbaik di Indonesia, baik dari rangking Webrometrics maupun ajakan

sejumlah PTA untuk mengembangkan mutu pendidikan tinggi Islam yang lebih baik. Di Saudi Arabia kemarin diselenggarakan pertemuan perwakilan perguruan tinggi Islam sedunia dan UII adalah satu-satunya wakil dari Indonesia yang diberi kesempatan berharga untuk mempresentasikan manajemen mutu pendidikan tingginya karena dipandang telah berhasil membangun program pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing tinggi. Ini semua patut kami syukuri.

4) Pesantren Mahasiswa Unggulan

Bentuk keunggulan kompetitif lainnya yang terus dikembangkan dan ditingkatkan oleh UII berupa pengembangan pesantren mahasiswa unggulan. Program ini mulai dirintis sejak tahun 1996 sebagai cara untuk memperoleh mahasiswa unggulan dari berbagai daerah di Indonesia, baik dari sisi kualitas keilmuan, pengetahuan maupun pengamalan nilai keislaman dan didukung kemampuan komunikasi bahasa Arab dan lnggris yang baik. Mahasiswa program ini justru dibiayai oleh UII. Lulusan dari pesantren ini dipersiapkan untuk menjadi profil pelopor di tengah masyarakat yang mampu mengimplementasikan visi UII sekaligus mempelopori gerakan mutu (*quality movement*) yang selama ini diintensifkan oleh UII melalui pemberdayaan mutu proses pembelajaran, organisasi kemahasiswaan serta kegiatan sosial di masyarakat yang digalang langsung oleh mahasiswa unggulan tersebut.

Eksistensi program pesantren mahasiswa unggulan UII ini pada tiap tahunnya mendapatkan respon yang sangat positif di kalangan mahasiswa baru. Hal ini terbukti dengan banyaknya peminat yang ingin masuk ke program tersebut. Namun karena program didesain agar kualitas proses pembelajarannya sesuai

dengan apa yang diharapkan oleh UII dengan standar tertentu, maka kebijakan pembatasan dilakukan dengan hanya menerima 10 hingga 15 mahasiswa per angkatan yang hampir menyeluruh ada di tiap-tiap fakultas yang ada di UII. Dengan kebijakan dan dukungan kualitas proses pembelajaran yang sangat baik, UII pada akhirnya mampu melahirkan alumni alumni pesantren UII yang dapat dibanggakan sekaligus menjadi 'jembatan penghubung' bagi pengembangan kualitas program pendidikan tinggi-nya, karena banyak di antaranya mendapatkan beasiswa studi lanjut S2 dan S3 ke berbagai negara seperti Amerika, Inggris, Australia, Belanda dan lain sebagainya.

Sebagai sebuah program unggulan, niscaya masih terdapat sejumlah kelemahan walaupun tidak terlalu besar, seperti halnya perolehan jumlah mahasiswa yang dapat dijaring oleh UII mengalami fluktuasi. Oleh karenanya yang perlu ditingkatkan oleh manajemen UII dalam pengelolaan pesantren unggulan sebagai salah satu upaya untuk mensupport mutu program pendidikan tinggi Islamnya adalah dari sisi publikasi dan promosi tentang kriteria mahasiswa unggulan, pelaksanaan rekruitmen dan seleksi calon-calonnya, serta penataan manajemen, baik dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrolingnya secara lebih sistematis dan komprehensif, baik di tingkat lokal maupun nasional dengan memberdayakan dan memanfaatkan para alumninya yang tersebar di seluruh Indonesia agar secara kuantitas dan kualitas dapat lebih optimal pencapaian tujuan yang diinginkan. Karena ini menyangkut pembiayaan yang tidak sedikit dan merupakan pertaruhan besar bagi UII dalam mencetak profil mahasiswa unggulan sesuai dengan visi dan misi UII Yogyakarta.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta prosedurnya bersifat *bottom up-top down* diawali dengan; (1) mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sasaran mutu, standar mutu dan komponen mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapai oleh UII melalui forum Rapat Tinjauan Manajemen yang melibatkan seluruh pimpinan, dari prodi, unit-unit hingga pimpinan universitas dan yayasan. (2) pimpinan prodi dan jurusan di tiap fakultas melaksanakan mutu yang ditetapkan dalam program pendidikan di masing-masing fakultas dalam jangka waktu satu periode akademik dengan bantuan kontrol dan monitoring Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). (3) bila terjadi ketidaksesuaian antara rencana mutu yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya, BPMF memberikan masukan, saran sekaligus teguran kepada jurusan agar mutu program pendidikan dapat dijalankan secara konsisten dan optimal. (4) Pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi di UII kemudian dievaluasi berdasarkan prosedur evaluasi mutu yang melibatkan prodi dan kajur untuk ditindaklanjuti dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) Universitas. Mekanisme ini pun telah sesuai dengan prinsip dasar manajemen mutu yang menekankan akan pentingnya kerjasama tim mutu secara baik melalui serangkaian proses manajemen yang bersifat sistemik. Sedangkan berbagai program penunjang pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi yang mencakup *international undergraduate*, peningkatan kualitas manajemen mutu, pesantren mahasiswa unggulan, dan lain sebagainya dirasa sangat tepat. Hal ini sesuai dengan prinsip dasar manajemen mutu juga yang memandang upaya integralisme antara faktor utama dan penunjang mutlak diperlukan dan dilakukan untuk mempercepat

sekaligus meningkatkan kualitas program pendidikan tinggi UII yang selama ini telah berjalan dengan baik.

b. Pelaksanaan Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Seperti halnya UII, dari hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa prosedur pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY bersifat buttom up. Prosedur yang bersifat *bottom up* (dari bawah ke atas) ini secara manajerial sudah tepat. Hal ini pun selaras dengan pandangan Juran (1999b: 127) maupun Besterfield (1999:61) bahwa *"The holder of authority to apply quality plan is under operational management."* Dalam konteks ini, manajemen operasional sebagaimana diasumsikan oleh Juran maupun Besterfield adalah prodi dan jurusan yang kemudian dibantu oleh Bagian Akademik. Pandangan ini dirasa tepat karena secara operasional prodi dan jurusan memang unit yang memiliki kewenangan untuk menjalankan mutu program pendidikan tinggi Islam di sebuah perguruan tinggi, tak terkecuali di UMY sendiri. Prodi dan Jurusan dalam konteks pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi ini menjadi lokomotif penggerak yang akan sangat menentukan tingkat keberhasilan tujuan mutu yang ingin dicapai. Walaupun begitu, dari analisis peneliti, terdapat titik kelemahan dalam proses implementasi mutu program pendidikan tinggi di UMY dimana dalam prosesnya dinamisasi terhadap berbagai kemungkinan terjadinya perubahan standar mutu yang telah ditetapkan dalam satu periode akademik (1 tahun) sangat bersifat statis. Hal ini secara teoritis, dalam kajian manajemen mutu, (*quality management*) bertentangan dengan karakteristik mutu itu sendiri yang sangat menegaskan akan pentingnya mutu yang bersifat dinamis sesuai dengan perkembangan

masyarakat dan kebutuhan pengguna jasa pendidikan itu sendiri. Kondisi seperti inilah yang pada akhirnya menyebabkan UMY terkesan lebih monoton dan kurang fleksibel dalam mengelola proses pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya sehingga pada akhirnya menyebabkan UMY cukup lamban berkembang pada aspek mutu pendidikan tingginya.

Secara umum, kurang optimalnya proses implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY disebabkan oleh beberapa kendala sebagai berikut:

1) **Berkurangnya jumlah mahasiswa yang masuk UMY**

Sebagaimana PT yang lain terlebih PTAIS, UMY juga dihadapkan oleh kendala semakin berkurangnya jumlah mahasiswanya. Atau dengan kata lain, jumlah mahasiswa baru yang masuk di UMY dalam rentang waktu 4 tahun terakhir mengalami fluktuasi atau ketidakkonsistensian yang cukup signifikan. Kenyataan yang cukup memprihatinkan ini pada realitasnya berimplikasi terhadap roda implementasi mutu program pendidikannya. Salah satu aspeknya adalah semakin minimnya *income* finansial dari mahasiswa baru yang berujung pada pendanaan dalam rangka mensupport aplikasi mutu program pendidikan tingginya yang terganggu dan menjadi kurang optimal. Analisis Juran (1991a: 182) yang menegaskan bahwa "*Quality is not free*" atau membutuhkan dana sangatlah tepat. Oleh karena itu, upaya secara lebih komprehensif dalam rangka meningkatkan animo masuk calon mahasiswa baru perlu dikaji sekaligus dikembangkan lagi oleh UMY secara lebih serius, kreatif dan inovatif. Hal ini mutlak untuk dilakukan sesegera dan secara simultan oleh UMY mengingat persaingan di era desentralisasi pendidikan tinggi saat ini, UMY tidak hanya dihadapkan oleh kompetisi antar PTAI, tetapi

juga PT terlebih yang berstatus negeri yang semakin leluasa dalam melakukan rekrutmen di berbagai daerah. Bila tidak, UMY akan semakin kesulitan untuk memperoleh calon mahasiswa yang lebih banyak di tahun-tahun yang akan datang.

2) **Belum nyata pendanaan dari sektor lain**

Di samping semakin menurunnya jumlah mahasiswa baru di UMY beberapa tahun terakhir, UMY secara organisatoris dihadapkan pula oleh minimnya pendanaan dari sektor lain yang diharapkan dapat mensupport proses implementasi mutu program pendidikan tingginya sekaligus mengurangi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi sebagai dampak berkurangnya income dari berkurangnya mahasiswa baru yang masuk. Belum nyatanya pendaan dari sector lain ini nampaknya lebih banyak disebabkan oleh minimnya unit ' bisnis penunjang' yang ada di UMY. Dengan minimnya sektor ini tentunya *supporting tools* bagi UMY akan semakin terganggu terhadap upaya optimalisasi pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya.

3) **Produktivitas organisasi belum optimal (akademik)**

Belum optimalnya produktivitas organisasi UMY ini nampak dari minimnya karya tulis yang dihasilkan oleh tenaga edukatif di lingkungan UMY dalam rentang waktu 3 tahun terakhir ini. Hal ini menurut analisis peneliti, kondisi yang dialami oleh UMY tersebut banyak disebabkan oleh beberapa hal penting; a). cukup rendahnya komitmen berkarya dosen melalui media penelitian dan pengabdian masyarakat. Hal ini disebabkan oleh minimnya reward yang dirasakan oleh para tenaga edukatif dari pimpinan UMY, dan b). minimnya alokasi dana penelitian yang disediakan oleh pihak internal UMY bagi para dosennya. Oleh karena itu,

sebagian di antara mereka lebih senang menjadi konsultan di luar institusi UMY sendiri.

4) **Belum komprehensifnya support untuk keunggulan UMY**

Salah satu indikasi dari belum komprehensifnya support untuk keunggulan UMY ini dapat dianalisis dari sejumlah indikator; a). pengembangan program studi internasional di UMY belum seluruhnya dijalankan dengan sistem bilingual antara bahasa Inggris dan Arab, tetapi masih diselingi dengan bahasa Indonesia sebagai bahasa pengantar dalam proses perkualiahannya. Hal ini menunjukkan masih kurang tingginya komitmen UMY terhadap kualitas program pendidikan tingginya. Dan b). belum meratanya kompetensi SDM di bidang manajemen mutu, baik di tingkat manajemen strategis (puncak/rektorat) maupun manajemen operasional (unit fakultas) membuat pelaksanaan program pendidikan tingginya mengalami kendala yang dapat mereduksi upaya pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakannya. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM yang lebih kontinyu dan simultan, baik di sektor tenaga akademis maupun non akademis, terutama yang berkaitan langsung dengan kebijakan mutlak untuk terus dilakukan agar ke depan mutu program pendidikan tingginya dapat berkualitas dan kompetitif, serta stabil.

5) **Sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi yang belum optimal**

Aplikasi sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh UMY nampaknya belum optimal. Belum optimalnya sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY tersebut terlihat pada pola perencanaan, pelaksanaan sekaligus evaluasi mutu program pendidikan tingginya yang masih belum terintegrasi secara baik, yang pada akhirnya menyebabkan produktivitas organisasi UMY

menjadi kurang maksimal, baik pada aspek akademis maupun non akademis. Salah satunya adalah mutu proses pembelajaran yang kurang optimal, indeks prestasi mahasiswa yang secara keseluruhan belum memuaskan, hingga tumpang tindihnya wewenang di sejumlah unit yang ada di lingkungan UMY.

6) **Sistem penjaminan mutu yang belum optimal**

Belum optimalnya sistem penjaminan mutu di UMY ini sebagaimana hasil pengamatan peneliti dapat dianalisis bahwa beberapa penyebab utamanya adalah; a). SDM di internal Badan Penjaminan Mutu (BPM) UMY belum seluruhnya memahami dengan baik implementasi model manajemen mutu yang digunakannya untuk mensupport pelaksanaan program pendidikan tingginya. Kondisi demikian tentunya pada akhirnya menyebabkan UMY menjadi kurang produktif sekaligus out put yang diharapkan tidak dapat dipenuhi secara maksimal, dan b). di samping itu proses penjaminan mutu di UMY selama ini belum jelas unit yang memiliki kewenangan utama, hal ini Nampak dari dualism proses penjaminan mutu di UMY yang melibatkan dua (2) unit sekaligus yaitu Badan Penjaminan Mutu (BPM) dan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM). Kenyataan ini justru pada akhirnya acapkali menimbulkan kontradiktif dan komplain dari civitas akademika UMY yang meragunakan obyektivitas penilaian yang mereka lakukan terhadap kinerja civitasnya.

Untuk menguatkan proses implementasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya sekaligus mereduksi berbagai kelemahan tersebut agar implementasinya dapat berjalan lebih optimal dan produktif, UMY melakukan sejumlah upaya yang meliputi; 1). Penguatan kompetensi SDM di bidang mutu pendidikan, 2). Pengembangan infrastuktur pendidikan tinggi, serta 3). Peningkatan

kualitas sistem manajemen mutu yang dapat dianalisis sebagai berikut:

1). Penguatan kompetensi SDM di bidang mutu pendidikan *(academic quality)*

Upaya penguatan kompetensi SDM di bidang mutu pendidikan yang dilakukan oleh UMY secara teoritis sudah tepat. Sistem quota yang diterapkan oleh UMY terhadap seluruh SDM nya dalam konteks ini dirasa cukup baik. Hal ini dapat dimaklumi karena UMY memiliki dana pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM nya terutama tenaga edukatif yang cukup terbatas karena minimnya sumber pemasukan pendukung selain dari mahasiswa. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan upaya ini UMY perlu kiranya mengembangkan jaringan kerjasama dengan sejumlah partner baik di dalam negeri maupun luar negeri, swasta maupun negeri, sehingga kendala pendanaan akan dapat diatasi secara lebih maksimal tanpa mengganggu sektor keuangan lainnya. Ataupun dengan jalan mencarikan beasiswa studi lanjut ataupun pelatihan bagi SDM-nya, dengan begitu upaya proses penguatan kompetensi akademis SDM benar-benar dapat berjalan secara lebih optimal, tidak hanya bertumpu pada sektor keuangan internal UMY yang selama ini terjadi.

2). Pengembangan infrastruktur pendidikan tinggi yang lebih berkualitas

Upaya pengembangan infrastruktur pendidikan tinggi di UMY perlu dilakukan secara cermat tanpa menafikan kebutuhan dan kepentingan akademis lainnya yang lebih penting. Proses keseimbangan antara kebutuhan *hardware* dan *software* nya harus seimbang. Pembangunan yang begitu pesat yang dilakukan oleh UMY tanpa mempertimbangkan kebutuhan softwarenya akan

menyebabkan organisasi UMY berjalan kurang optimal dan implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya menjadi kurang tersupport dengan baik. Oleh karena itu rencana pengembangan infrastruktur pendidikan tinggi di UMY, di satu sisi perlu dilakukan secara kontinyu, bertahap dan simultan, tetapi di sisi lainnya pengembangan kualitas perangkat software pendidikan tingginya pun harus dilakukan secara beriringan, seimbang dan selalu mempertimbangkan skala prioritas yang benar-benar urgen pada tiap tahunnya.

3). Peningkatan kualitas sistem manajemen mutu di tingkat universitas dan fakultas

Sebagai satu satu kebutuhan dari perangkat softwarenya, sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY pun perlu untuk ditingkatkan mengingat selama ini manajemen mutu programnya belum mampu berjalan secara optimal dengan hasil produktivitas yang sesuai dengan harapan. Upaya perbaikan sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi yang dilakukan oleh UMY dengan hanya mengandalkan dari SDM yang ada di internal UMY secara manajerial tidak akan menghasilkan perbaikan yang signifikan, hal ini mengingat kompetensi SDM UMY yang memiliki kemampuan dan profesionalitas di bidang manajemen mutu masih sangat terbatas dan belum teruji. Hal ini terbukti dengan masih belum optimalnya kinerja manajemen mutu di UMY yang secara tidak langsung berimplikasi terhadap kualitas produk pendidikan tingginya yang belum sesuai dengan harapan, seperti halnya harapan nilai akreditasi prodi di seluruh fakultas yang ada di UMY sebesar lebih dari 50% belum dapat diwujudkan hingga saat ini. Oleh karena itu dalam konteks desentralisasi pendidikan tinggi saat ini yang berorientasi pada 'bisnis

pendidikan', upaya peningkatan kualitas sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY melalui jasa konsultan eksternal yang benar-benar teruji dan profesional patut untuk dipertimbangkan untuk dilakukan sesegera mungkin. Dengan begitu upaya perbaikan sekaligus peningkatannya dapat dilakukan sesegera mungkin sehingga nantinya dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi dengan mutu yang jauh lebih baik.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan: ***pertama***, prosedur implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY yang bersifat *bottom up* sudah tepat sesuai dengan prinsip manajemen mutu walaupun masih banyak sejumlah kelemahan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan sesegera mungkin dengan pendekatan yang lebih matang, komprehensif dan simultan. ***Kedua***, di samping itu, setelah komponen dan standar mutu ditentukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan oleh prodi sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan, dengan pelaksanaannya, mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan dengan prinsip *quality control* yang harus sesuai dengan standar mutu yang diinginkan tanpa melihat adanya kemungkinan perubahan standar mutu yang bersifat dinamis dalam rentang masa akademik yang telah ditentukan perlu juga dikaji secara lebih seksama kembali agar mutu pendidikan tinggi di UMY dapat lebih dinamis sebagaimana isu-isu strategik yang terus berkembang seiring dengan semakin pesatnya tingkat kompetisi pendidikan tinggi nasional maupun internasional. ***Ketiga***, dalam pelaksanaannya, mutu program pendidikan tinggi di UMY juga haruslah dimonitoring dan dikontrol oleh badan independen yang jelas kewenangan dan kompetensinya, yaitu Badan Penjaminan Mutu tanpa melibatkan

Biro Sumber Daya Manusia yang secara operasional dan kompetensi tidak memiliki kewenangan dan kemampuan profesional di bidang itu. Dengan kebijakan seperti itu, niscaya implementasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY akan dapat dilakukan secara lebih optimal di masa yang akan datang dengan menghasilkan mutu program pendidikan tinggi yang lebih baik, dan kompetitif di berbagai level kompetisi.

4. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

a. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana tergambar pada penjelasan sebelumnya bahwa upaya UII Yogyakarta dalam mengendalikan dan mengevaluasi mutu program pendidikan tinggnya dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas sudah baik dan telah sesuai dengan konsep manajemen mutu. Hal ini sebagaimana pandangan Juran (1999b: 63) bahwa *"Quality evaluation for improving should give priority to the process of accountability aspect and product from its quality gotten."* Hal ini menurut penulis karena; ***pertama***, mutu merupakan jasa yang dikehendaki oleh publik. ***Kedua***, mutu menyangkut proses dan standar tertentu yang sudah ditetapkan oleh publik, baik masyarakat maupun dunia industri selaku pelanggannya, oleh karena itu keshahihan nilai mutu dari suatu produk termasuk produk pendidikan haruslah sesuai dengan standar yang diinginkan oleh publik.

Akuntabilitas perguruan tinggi menyangkut pertanggung-jawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan *(stakeholders)* sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, terutama dalam meningkatakan kinerja**.** Upaya yang telah dilakukan oleh UII untuk menghasilkan suatu perbaikan yang berkelanjutan *(continous improvement)* melalui mekanisme akreditasi, audit mutu internal, audit keuangan dan inventaris, serta nilai kinerja dosen sudah baik. Bahkan upaya yang dilakukan oleh UII tersebut jika dikaitkan dengan semangat pendidikan nasional secara yuridis telah sesuai dengan konsep UU SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003. Hal ini pun juga selaras dengan poin regulasi terbaru dalam standar ISO 9001:2008 yang diaplikasikan oleh UII menegaskan perguruan tinggi untuk melakukan sinergisitas antara standar mutu yang didesain oleh pihak industri/publik maupun standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam hal akreditasi yang merupakan kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan (UU SISDIKNAS 2003). Akreditasi dan Badan Akreditasi Nasional (BAN) untuk saat ini memang tidak wajib, akan tetapi untuk memperoleh akreditasi publik *(public accreditation)* sudah menjadi keharusan jika UII ingin tetap menjadi pilihan stakeholdernya. Meskipun demikian upaya memperoleh hasil akreditasi yang terbaik dari BAN sampai saat ini tetap diprioritaskan oleh UII. Sebagai buah kerja keras tersebut, pada tahun 2008 yang lalu, lebih dari 75% prodinya untuk S1 berhasil mendapat nilai A (dokumen UII tahun 2008). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas program pendidikan tinggi di UII memang baik. Analisa tersebut berangkat dari asumsi dasar bahwa penilaian yang dilakukan oleh pihak eksternal dalam hal ini BAN

PT setidaknya dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan yang lebih obyektif dalam melihat kualitas program pendidikan yang ada di tiap-tiap program studi tersebut. Dengan hasil yang sedemikian baik, UII perlu kiranya melakukan program evaluasi sekaligus peningkatan mutu program pendidikannya secara lebih optimal, dengan begitu ke depan pencapaian yang telah diperolehnya saat ini niscaya akan semakin baik. Apalagi saat ini UII tengah menyiapkan kebijakan untuk mengikutsertakan seluruh prodinya dalam akreditasi tingkat internasional sebagai konsekuensi dari keberhasilannya memperoleh sertifikasi ISO 9001: 2008 yang akan memperkokoh kualitas program pendidikan tingginya ke depan.

Mengenai Audit Mutu Internal (AMI) yang telah dilakukan oleh UII Yogyakarta sebagai konsekuensi dari aplikasi manajemen mutu, konsistensi hasilnya sudah cukup menggembirakan, walaupun masih ada sejumlah kelemahan. Melalui kegiatan AMI ini beberapa kelemahan di tingkat administrasi (operasional) maupun tingkatan kebijakan dapat diketahui dengan pasti pada setiap 4 (empat) bulan sekali. Walaupun konsistensi hasilnya cukup bagus dan stabil, tapi UII masih harus terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan sekaligus disinergikan dengan sistem pendukung lainnya, yaitu penyusunan regulasi, penataan organisasi dan remonerasi yang lebih.

Mengenai audit keuangan dan inventarisir sebagai pendukung dari implementasi mutu program pendidikan tingginya yang dilakukan secara periodik sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan. Manajemen keuangan dan inventarisir perlu dilakukan secara bersamaan dengan mengaudit Mutu Internal (AMI),

Audit Inventaris dan Audit Keuangan sehingga dapat menghasilkan evaluasi yang integral dan perlu dilakukan oleh komite audit yang independen.

Sementara untuk mengetahui kinerja SDM, UII telah melakukan penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja yang sudah dilakukan kepada dosen melalui Nilai Kinerja Dosen (NKD), perlu diikuti dengan penilaian kinerja karyawan atau tenaga administnatifnya. Mengenai NKD yang selama ini baru dilakukan oleh mahasiswa, nampaknya perlu dilengkapi dengan penilaian yang dilakukan oleh tenaga administratif dan unsur lainnya. Langkah tersebut perlu ditempuh oleh UII untuk memperoleh hasil yang lebih obyektif karena melibatkan beberapa unsur penilai sehingga hasil finalnya dapat lebih komprehensif dan obyektif.

Sementana itu, untuk mengendalikan proses perencanaan mutu program mulai dari perumusan sampai dengan implementasinya dengan memperbaiki organisasi dan budaya organisasi, bila ditinjau dari sudut manajemen sudah tepat. Hal ini mengingat bahwa pada saat ini organisasi di tubuh Universitas Islam Indonesia Yogyakarta terus berkembang, penambahan unit terus berlangsung, yang akhirnya membuat UII menjadi terlalu "gemuk" dengan tingkat produktivitas yang belum sepenuhnya maksimal. Beberapa regulasi yang ada di UII sebagian besar mengacu pada ketentuan pemerintah, yang masih kental dengan indikator *"administrasi"* daripada indikator *"kualitas"*nya. Untuk itu UII perlu menata kembali organisasinya, khususnya yang menyangkut produktivitas kinerja di bidang akademik agar semakin tinggi tingkat produktivitasnya. Dengan hadirnya ISO 9001:2008 di UII saat ini akan menjadi momentum secara internal untuk

memperbaiki internal UII secara lebih komprehensif dan integral sehingga akan lebih menghasilkan produktivitas yang betul-betul "bermutu" dan kompetitif.

Penataan organisasi ini diperlukan mengingat bahwa dalam mengelola pendidikan ini tidak bisa dilepaskan dari pola *"bisnis pendidikan"*, yaitu berorientasi pada kualitas pendidikannya. Kualitas ini akan terlihat pada aspek orientasi akademik *(academic oriented)* nya. Kurangnya orientasi akademik ini dapat dilihat dari indikator yaitu: distribusi anggaran untuk kegiatan akademik dan non akademik masih berimbang 50:50, padahal seharusnya lebih besar untuk anggaran akademiknya. Makin tinggi porsi anggaran akademik, makin produktif organisasi yang ada.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka penataan organisasi di UII harus segera dilaksanakan, mengingat saat ini UII semakin maju dan telah memiliki banyak staf akademik berpendidikan S-3, 15 orang sedang menempuh jenjang yang sama, sedangkan staf akademik yang meraih guru besar kian bertambah. Sementara untuk mendukung kegiatan akademik dan menguatkan organisasinya, UII telah pula melakukan evaluasi kinerja terhadap para pegawai administratifnya. Evaluasi kinerja ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kerja SDM nya. Menurut tinjauan manajemen mutu sebagaimana dianalisis oleh Besterfield (1999: 39), upaya yang dilakukan oleh UII dengan melakukan penilaian kinerja *(performance appraisal)* sangatlah tepat. Hal ini untuk mengetahui apakah SDM (pegawai/karyawan) telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai standar yang ditentukan organisasi dan sekaligus bagi manajemen akan dapat mengevaluasi mekanisme manajemen mutu organisasinya. Kendala yang perlu diperbaiki oleh UII dalam penilaian kinerja dan penilaian

disiplin di UII adalah menindaklanjuti hasil yang dicapai pada kegiatan tersebut.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja di Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM), seharusnya UII Yogyakarta melakukan pemutusan kerja pegawai *(lay-off)* terhadap beberapa pegawainya. Akan tetapi realisasinya tidaklah mudah. Sebagai buktinya pada akhir tahun 2007, beberapa pegawai administratif yang secara kualitas dan kuantitas tidak memenuhi kriteria sebagai seorang pegawai secara kolektif akan mengancam manajemen bila mereka sampai diberhentikan. Sementara beberapa pegawai yang masih mungkin dibina dan ditingkatkan kualitasnya jumlah lebih sedikit jika dibandingkan dengan yang berstatus kualitas rendah *(lower quality).* Kondisi ini nampaknya berasal dari manajemen UII yang selama berdirinya belum mampu melakukan kegiatan penilaian kinerja secara maksimal dan efektif. Akibatnya, ketika manajemen melakukan langkah sebagai bagian terhadap perbaikan manajemen ke arah manajemen yang lebih bermutu, ada sejumlah pegawai yang tidak siap secara psikologis dan sosial. Sulitnya manajemen UII Yogyakarta melakukan langkah perbaikan juga dipicu keadaan bahwa selama ini manajemen seringkali hanya berani memberikan penghargaan *(reward)* walaupun dalam skala tertentu kepada pegawainya tetapi belum berani secara tegas dalam memberikan hukuman *(punishment),* seperti halnya mengeluarkan personel yang bersangkutan, dan lain sebagainya. Meskipun menghadapi desakan dari para pegawai yang kurang berkualitas, namun upaya manajemen UII Yogyakarta yang telah berupaya menerapkan manajemen mutu program pendidikan tingginya secara keseluruhan mendapatkan sambutan yang sangat baik dari mayoritas unsur SDM-nya, karena UII tidak mungkin

hanya "*mandeg*" dalam membangun organisasi, kualitas SDM dan budaya onganisasi, khususnya untuk menghadapi era teknologi informasi dan persaingan yang semakin kompetitif seperti saat sekarang dimana UII selaku PTAIS yang konsen di bidang pengembangan keilmuan yang bernafaskan nilai-nilai keislaman untuk terus melakukan upaya peningkatan mutu program pendidikan tingginya sudah menjadi suatu kebutuhan yang bersifat mutlak agar senantiasa dapat mengikuti perkembangan dunia pendidikan tinggi yang semakin berkualitas dan unggul sekaligus tingkat kompetisi pendidikan global yang semakin kompetitif.

Upaya perbaikan organisasi oleh UII Yogyakarta sebagai support terhadap peningkatan mutu program pendidikan tingginya pada perkembangannya saat ini menampakkan hasil yang sangat baik dimana secara berangsur-angsur kelemahan budaya organisasi di UII dapat diperbaiki dan menjadi pendorong bagi pengembangan budaya manajemen yang lebih baik dan bermutu. Indikator keberhasilan perbaikan budaya organisasi di UII ini ditengarahi dengan semakin kuatnya nilai-nilai keislaman yang tercermin pada SDM UII, baik tenaga edukatif, administratif maupun mahasiswanya yang seluruhnya telah berbusana muslimah (bagi putri), banyaknya jumlah civitas akademika yang mengikuti shalat berjama'ah di masjid kampus UII pada waktu-waktu shalat, banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang tepat waktu masuk dan pulang kantor, tingginya tingkat penyelesaian tugas dan pekerjaan bagi pegawai administratif serta tingginya keteladanan sikap dan perilaku Islami seperti kejujuran, ketegasan, amanah serta adil dari para pimpinan, pejabat struktural serta staf administrasi dan edukatif terutama dalam menjalankan komitmen kerja di UII (Hasil observasi, 17 Mei 2009).

Hasil pengamatan itu menurut penulis mengindikasikan tumbuh dan berkembangnya budaya kebersamaan, komitmen kerja, kedisiplinan serta kejujuran dalam diri seluruh civitas akademika UII Yogyakarta. Kondisi budaya organisasi yang demikian tersebut, secara manajerial akan sangat membantu perguruan tinggi yang bersangkutan dalam mengaplikasikan manajemen mutu program pendidikan tingginya secara lebih optimal serta mengefektifkan upaya peningkatan mutu program pendidikan tingginya.

Selain itu indikator lain kuatnya nilai keislaman di UII tercermin pula pada banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang lancar atau familiar dengan bacaan al-Qur'an, ditambah lagi dengan semakin banyaknya pegawai administratif maupun edukatif yang telah berani melakukan dakwah di kampus maupun di masyarakat, seperti ceramah dan memimpin acara ritual keagamaan (Hasil observasi, 17 Mei 2009). Kondisi ini sekaligus menjadi faktor pendukung yang signifikan terhadap implementasi catur darma UII yang keempat, yaitu dakwah Islamiyah. Berdasarkan beberapa kajian tentang meningkatnya budaya organisasi di UII, maka secara umum dapat ditemukan bahwa sumber keberhasilan itu terletak pada meningkatnya sikap dan perhatian SDM terhadap organisasi dan memahami secara lebih komprehensif apa yang seharusnya mereka lakukan guna mendukung upaya peningkatan kualitas organisasinya agar senantiasa mampu menghasilkan program pendidikan yang unggul dan kompetitif bernilaikan keislaman di masyarakat.

Dalam konteks mekanisme evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dapat dikatakan bahwa UII telah melakukan langkah yang tepat, karena proses evaluasi mutu

program pendidikan tingginya dilakukan secara lebih sistematis, komprehensif dan kontinyu. Hal ini sesuai dengan pandangan Juran (1991a: 115) bahwa evaluasi mutu termasuk dalam hal ini mutu program pendidikan tinggi haruslah dilakukan minimal dengan 3 pendekatan yang dapat penulis jabarkan sebagai berikut, yaitu 1). Pendekatan sistemik yang menekankan akan pentingnya sistem evaluasi yang tepat. Dalam hal ini dimulai dari unit dimana pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi tersebut menjadi tanggungjawabnya disertai dengan badan independen semisal Auditor dan Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF) dalam mendampingi proses evaluasi. 2). Pendekatan profesionalisme yang menekankan akan pentingnya kompetensi yang tepat dari unsur unsur SDM yang menjadi penilai mutu program pendidikan tingginya. Dan 3) Pendekatan kontinyuitas yang menekankan akan pentingnya ritme evaluasi yang bersifat simultan dan berlangsung secara berkelanjutan agar dapat dicapai peningkatan mutu yang berkelanjutan pula (*quality improvement*) sesuai dengan prinsip dasar dari kerja manajemen mutu pada umumnya.

b. Evaluasi Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana tergambar pada penjelasan sebelumnya bahwa upaya UMY Yogyakarta dalam mengevaluasi mutu program pendidikan tinggi Islamnya dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas sudah baik dan telah sesuai dengan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi (*quality management*), baik yang berbasis nilai-nilai ISO maupun SPMPPT Dikti yang menjadi model manajemen mutu program pendidikan tingginya. Akuntabilitas perguruan tinggi menyangkut

pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan *(stakeholders)* sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, terutama dalam meningkatkan kinerja**.** Upaya yang telah dilakukan oleh UMY untuk menghasilkan suatu perbaikan yang berkelanjutan *(continous improvement)* melalui mekanisme akreditasi, audit mutu internal, audit keuangan dan inventaris, serta nilai kinerja dosen belum berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini dkarenakan sistem manajemen mutu terutama evaluasi mutu program pendidikan tinggi yang diaplikasikan oleh UMY belum dapat mensupport upaya perbaikan mutu hasil pendidikan tingginya secara optimal. Dalam konteks itu, ketiga aspek evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UMY tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

1). Akreditasi Mutu Program Pendidikan Tinggi UMY (*External Quality Audit*)

Dalam hal akreditasi yang merupakan kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan (UU SISDIKNAS 2003) pada dasarnya merupakan kegiatan audit mutu eksternal sekaligus sebagai upaya untuk melihat mutu program pendidikan tinggi secara lebih obyektif dan komprehensif melalui perspektif penilaian yang lebih independen dari pihak di luar institusi pendidikan tinggi yang bersangkutan. Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) untuk saat ini sudah menjadi kewajiban, karena akreditasi pada hakekatnya merupakan akreditasi publik *(public accreditation)* yang merupakan syarat mutlak suatu perguruan tinggi nantinya dapat pengakuan sekaligus kepercayaan dari publik atau pengguna jasa pendidikan

tingginya, termasuk dalam hal ini bagi UMYsendiri ingin tetap menjadi pilihan stakeholdernya. Meskipun demikian upaya memperoleh hasil akreditasi yang terbaik dari BAN PT sampai saat ini tetap diprioritaskan oleh UMY, walaupun hasilnya belum begitu memuaskan. Hal ini Nampak dari data pada tahun 2008 yang lalu, kurang dari 50% prodinya untuk S1 yang hanya berhasil mendapatkan nilai A (dokumen UMY tahun 2008).

Dari hasil akreditasi tersebut dapat dianalisis bahwa mutu program studi pendidikan tinggi Islam di UMY belum begitu menggembirakan. Pencapaian nilai A untuk seluruh prodinya yang kurang dari 50% menunjukkan bahwa manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY belum dapat berjalan secara optimal dan efektif. Sebagai salah satu PTAIS yang terus berkembang dengan sarana infrastruktur pendidikan yang cukup memadai hasil pencapaian tersebut dirasa belum cukup memuaskan bagi seluruh stakeholder yang ada di lingkungan UMY. Oleh karena itu, ke depan dibutuhkan usaha dan komitmen mutu yang lebih baik dari seluruh stakeholder yang ada di UMY khususnya pemegang kebijakan dan pelaksana kebijakan mutu program pendidikan tingginya agar ke depan UMY dapat meningkatkan perolehan rating nilai A bagi prodi-prodinya menjadi lebih baik. Usaha yang berkesinambungan dan komitmen mutu yang tinggi menjadi syarat mutlak agar pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tingginya berjalan secara optimal sehingga berimplikasi positif terhadap mutu program pendidikan tingginya. Hal ini sesuai dengan analisis Birnbaum (2000: 67) maupun Atkinson (2001b: 36-37) yang secara garis besar menegaskan bahwa:

Educational quality only could be reached when the institutions were supported by several urgent factors, consisting:

a) *High commitment of quality actor toward quality desired,*
b) *Effective application of quality management at top management and operational management level,*
c) *Available good Educational infrastructure support,*
d) *And a effort toward continous quality direction.*

Pandangan kedua tokoh tersebut pun selaras dengan apa yang pernah dianalisa oleh Juran. Hal ini karena mutu, menurut Juran (1999b: 39), "Bukanlah sesuai yang gratis (*quality is not free*)," tetapi membutuhkan upaya dan komitmen serta dukungan yang memadai dari pelaku mutu. Hal ini menurut penulis, hasil akreditasi program studi di UMY tersebut hendaknya menjadi perhatian serius sekaligus dijadikan sebagai bahan strategis dalam merancang berbagai program peningkatan mutu pendidikan tingginya ke depan, sekaligus untuk memperbaiki indeks prestasi yang telah didapatkannya saat ini.

2). **Audit Mutu Internal Mutu Program Pendidikan Tinggi UMY**

Mengenai Audit Mutu Internal (AMI) yang telah dilakukan beberapa kali di UMY Yogyakarta, sebagai implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, konsistensi hasilnya belum menggembirakan. Melalui kegiatan AMI ini beberapa kelemahan di tingkat administrasi (operasional) maupun tingkatan kebijakan dapat diketahui dengan pasti pada setiap 2 (dua) bulan sekali. Namun karena konsistensi hasilnya masih belum stabil maka perlu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dan sekaligus disinergikan dengan sistem pendukung lainnya, yaitu penyusunan regulasi, penataan organisasi dan

remonerasi. Upaya ini penting untuk dilakukan karena eksistensi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY belum optimal, oleh karenanya dibutuhkan sistem audit mutu internal yang lebih sistemik, komprehensif dan terorganisir. Di samping itu juga bagi UMY, upaya mengkaji sistem koordinasi antara Badan Penjaminan Mutu Universitas yang diwakili oleh sejumlah asesor dengan pihak prodi dan jurusan di masing-masing fakultas perlu untuk diintensifkan kembali agar terbangun persamaan persepsi sekaligus komitmen untuk mencapai peningkatan mutu program pendidikan tingginya.

3). **Evaluasi Kompetensi**

Sementara untuk mengetahui kinerja SDM, UMY telah melakukan penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja yang sudah dilakukan kepada dosen melalui Nilai Kinerja Dosen (NKD), perlu diikuti dengan penilaian kinerja dari karyawan atau tenaga administnatifnya. Mengenai NKD yang selama ini baru dilakukan oleh mahasiswa, nampaknya perlu dilengkapi dengan penilaian yang dilakukan oleh tenaga administratif dan unsur lainnya. Langkah tersebut perlu ditempuh oleh UMY untuk memperoleh hasil yang lebih obyektif karena melibatkan beberapa unsur penilai sehingga hasil finalnya dapat lebih komprehensif dan obyektif. Untuk lebih mengefektifkan proses evaluasi kompetensi SDM di lingkungan UMY ini perlu kiranya dibuat sistem evaluasi kompetensi yang terstuktur secara jelas dan dikoordinir oleh satu badan independen yang dapat merepresentasikan seluruh kepentingan dan interes dari seluruh SDM terutama tenaga edukatif (dosen) agar dapat berjalan secara obyektif dan komprehensif, dalam hal ini langsung dikoordinir oleh BPMU. Dualisme koordinator pengevaluasi kompetensi SDM di

UMY, antara BPMU dan BSDMU akan memungkinkan terjadinya overlapping wewenang kerja sekaligus munculnya banyak kepentingan, sebagaimana beberapa tahun ini terjadi di UMY, seperti halnya protes kalangan dosen yang menilai bahwa penilaian yang dilakukan oleh BSDMU terhadap kinerja mereka tidak obyektif, dan lain sebagainya. Hal ini penting untuk dilakukan agar proses pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY dapat berjalan secara lebih optimal dan kondusif sehingga dapat diharapkan akan menghasilkan mutu program pendidikan yang lebih berkualitas dan kompetitif sesuai dengan yang diharapkan oleh stakeholdernya.

4). **Evaluasi Anggaran Mutu Program Pendidikan Tinggi UMY**

Mengenai audit keuangan dan inventarisir yang dilakukan secara periodik sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan. Manajemen keuangan dan inventarisir perlu dilakukan secara bersamaan dengan mengaudit Mutu Internal (AMI), Audit Inventaris dan Audit Keuangan sehingga dapat menghasilkan evaluasi yang integral dan perlu dilakukan oleh komite audit yang independen. Proses audit yang selama ini dijalankan oleh pihak internal UMY melalui sejumlah asesor terkadang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, tetapi tidak jarang pula terjadi konflik yang bias memicu antar elemen UMY sendiri. Oleh karena itu, di samping menugaskan auditor atau asesor internal UMY, kiranya perlu juga untuk mempertimbangkan penggunaan auditor independen sehingga hasilnya akan benar-benar obyektif dan tepat.

Sementana itu, untuk mengendalikan proses manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya, mulai dari perencanaan mutu program sampai dengan implementasinya, UMY per-

lu kiranya untuk memperbaiki organisasi dan budaya organisasinya. Hal ini menurut peneliti bila ditinjau dari sudut manajemen sudah seharusnya dilakukan oleh perguruan tinggi yang mengalami perkembangan yang cukup baik, seperti halnya UMY. Hal ini mengingat bahwa pada saat ini organisasi di tubuh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) terus berkembang, penambahan unit terus berlangsung, yang akhirnya membuat UMY menjadi terlalu "gemuk" dengan tingkat produktifitas yang belum maksimal. Beberapa regulasi yang ada di UMY sebagian besar mengacu pada ketentuan pemerintah, yang masih kental dengan indikator *"administrasi"* daripada indikator *"kualitas"*nya. Untuk itu UMY perlu menata kembali organisasinya, khususnya yang menyangkut produktifitas kinerja di bidang akademik agar semakin tinggi tingkat produktifitasnya.

Penataan organisasi ini diperlukan mengingat bahwa dalam mengelola pendidikan tinggi tidak bisa dilepaskan dari pola *"bisnis pendidikan"*, yaitu berorientasi pada kualitas pendidikannya. Kualitas ini akan terlihat pada aspek orientasi akademik *(academic oriented)* nya. Dan selama ini aspek orientasi akademik di UMY belum dapat berkembang secara optimal. Kurangnya orientasi akademik ini dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1) Belum maksimalnya pemberdayaan program studi, padahal program studi adalah tempat berkembangnya ilmu dan proses pembelajaran dan merupakan inti bisnis *(core of business)* dari UMY. Penghargaan para pakar di program studi masih relatif rendah, sehingga mereka lebih senang menduduki jabatan administrasi daripada posisi keilmuan.
2) Jabatan secara "pilihan" dipegang oleh ± 69 dosen, sedangkan jabatan administrasi lain dipegang oleh ± 42 dosen, semua itu

dari jumlah dosen tetap sebesar 153 orang. Dengan kondisi ini nampak bahwa konsentrasi ke arah pengembangan akademik belum menjadi fokus perhatian.

3) Distribusi anggaran untuk kegiatan akademik dan non akademik masih berimbang 50:50, bahkan terkadang aspek non akademis lebih besar dan menjadi skala prioritas, padahal seharusnya lebih besar untuk anggaran akademiknya. Makin tinggi porsi anggaran akademik, makin produktif organisasi yang ada.

Berdasarkan analisasi terhadap kondisi tersebut, maka menurut peneliti, penataan organisasi di UMY harus segera dan terus dilaksanakan, mengingat saat ini UMY semakin berkembang dan telah memiliki 41 staf akademik berpendidikan S-3, 9 orang sedang menempuh jenjang yang sama, sedangkan staf akademik yang meraih guru besar kian bertambah. Sementara untuk mendukung kegiatan akademik dan menguatkan organisasinya, UMY telah pula melakukan evaluasi kinerja terhadap para pegawai administratifnya. Evaluasi kinerja ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kerja SDM nya. Menurut tinjauan manajemen, upaya yang dilakukan oleh UMY dengan melakukan penilaian kinerja *(performance appraisal)* sangatlah tepat. Hal ini untuk mengetahui apakah SDM (pegawai/karyawan) telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai standar yang ditentukan organisasi dan sekaligus bagi manajemen akan dapat mengevaluasi mekanisme manajemen organisasinya. Kendala yang perlu diperbaiki oleh UMY dalam penilaian kinerja dan penilaian disiplin di UMY adalah menindaklanjuti hasil yang dicapai pada kegiatan tersebut.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja di Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM), seharusnya UMY Yogyakarta melakukan pemutusan kerja pegawai *(lay-off)* terhadap beberapa pegawainya. Akan tetapi realisasinya tidaklah mudah. Sebagai buktinya pada akhir tahun 2007, beberapa pegawai administratif yang secara kualitas dan kuantitas tidak memenuhi kriteria sebagai seorang pegawai secara kolektif akan mengancam manajemen bila mereka sampai diberhentikan. Sementara beberapa pegawai yang masih mungkin dibina dan ditingkatkan kualitasnya jumlahnya lebih sedikit jika dibandingkan dengan yang berstatus kualitas rendah *(lower quality).* Kondisi ini nampaknya berasal dari manajemen UMY yang selama berdirinya belum mampu melakukan kegiatan penilaian kinerja secara maksimal dan efektif. Akibatnya, ketika manajemen melakukan langkah sebagai bagian terhadap perbaikan manajemen, banyak pegawai yang tidak siap secara psikologis dan sosial. Sulitnya manajemen UMY Yogyakarta melakukan langkah perbaikan juga dipicu keadaan bahwa selama ini manajemen seringkali hanya berani memberikan penghargaan *(reward)* kepada pegawainya tetapi belum berani secara tegas dalam memberikan hukuman *(punishment).* Meskipun menghadapi desakan dari para pegawai yang kurang berkualitas, namun upaya manajemen UMY Yogyakarta yang telah berupaya menerapkan manajemen mutu secara keseluruhan mendapatkan sambutan yang baik dari mayoritas unsur SDM-nya, karena UMY tidak mungkin hanya *"berhenti"* dalam membangun organisasi, kualitas SDM dan budaya onganisasi, khususnya untuk menghadapi era teknologi informasi dan persaingan yang semakin kompetitif seperti saat sekarang dimana UMY yang juga selaku PTAIS yang konsen di bidang pengembangan keilmuan yang bernafaskan nilai-nilai

keislaman untuk terus melakukan upaya peningkatan pendidikan tingginya sudah menjadi suatu kebutuhan yang bersifat mutlak agar senantiasa dapat mengikuti perkembangan dunia pendidikan tinggi yang semakin berkualitas dan unggul.

Upaya perbaikan organisasi oleh UMY Yogyakarta sebagai support terhadap peningkatan mutu pendidikan tingginya pada perkembangannya saat ini menampakkan hasil yang cukup baik dimana secara berangsur-angsur kelemahan budaya organisasi di UMY dapat diperbaiki dan menjadi pendorong bagi pengembangan budaya manajemen yang lebih baik dan bermutu. Indikator keberhasilan perbaikan budaya organisasi di UMY ini ditengarahi dengan semakin kuatnya nilai-nilai keislaman yang tercermin pada SDM UMY, baik tenaga edukatif, administratif maupun mahasiswanya yang seluruhnya telah berbusana muslimah (bagi putri), banyaknya jumlah civitas akademika yang mengikuti sholat berjama'ah di masjid kampus UMY pada waktu-waktu sholat, banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang tepat waktu masuk dan pulang kantor, cukup baiknya tingkat penyelesaian tugas dan pekerjaan bagi pegawai administratif serta tingginya keteladanan sikap dan perilaku Islami seperti kejujuran, ketegasan, amanah serta adil dari para pimpinan, pejabat struktural serta staf administrasi dan edukatif terutama dalam menjalankan komitmen kerja di UMY (Observasi, 28 Mei 2009).

Hasil pengamatan itu menurut penulis mengindikasikan mulai tumbuh dan berkembangnya budaya kebersamaan, komitmen kerja, kedisiplinan serta kejujuran dalam diri seluruh sivitas akademika UMY Yogyakarta. Kondisi budaya organisasi yang demikian tersebut, secara manajerial akan sangat membantu perguruan tinggi yang bersangkutan dalam mengaplikasikan

manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya secara lebih optimal di masa-masa yang akan datang serta mengefektifkan upaya peningkatan mutu pendidikan tingginya.

Selain itu indikator lain kuatnya nilai keislaman di UMY tercermin pula pada banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang lancar atau familiar dengan bacaan al-Qur'an, ditambah lagi dengan semakin banyaknya pegawai administratif maupun edukatif yang telah berani melakukan dakwah di kampus maupun di masyarakat, seperti ceramah dan memimpin acara ritual keagamaan (Observasi, 28 Mei 2009). Kondisi ini sekaligus menjadi faktor pendukung yang signifikan terhadap implementasi catur darma UMY yang keempat, yaitu dakwah Islamiyah. Berdasarkan beberapa kajian tentang meningkatnya budaya organisasi di UMY, maka secara umum dapat ditemukan bahwa sumber peningkatan sikap kolektivitas itu terletak pada meningkatnya sikap dan perhatian SDM terhadap organisasi dan memahami secara lebih komprehensif apa yang seharusnya mereka lakukan guna mendukung upaya peningkatan kualitas organisasinya agar senantiasa mampu menghasilkan program pendidikan yang unggul dan kompetitif bernilaikan keislaman di masyarakat.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UMY dilakukan melalui beberapa tahapan atau prosedur: (1) mutu program pendidikan tinggi yang telah dilaksanakan oleh masing-masing prodi di UMY langsung dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) yang diwakili oleh sejumlah asesor internal bekerjasama dengan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) pada setiap akhir periode akademik untuk melihat tingkat ketercapaian rencana mutu yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaannya pada

keseluruhan komponen mutu program pendidikan tingginya. (2) hasil evaluasi BPMU dan BSDM tersebut ditindaklanjuti dalam forum Rapat Rektorat yang melibatkan BPMU, BSDMU, Rektor, dan Pembantu Rektor untuk dihasilkan rekomendasi perbaikan mutu sekaligus strategi pencapaian mutu program pendidikan di periode akademik berikutnya yang lebih tepat. Walaupun implementasinya manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UMY belum bias dikatakan telah berjalan secara optimal, namun upaya untuk terus memperbaiki kualitas manajemen mutunya sekaligus komitmen kinerja pelaksana mutu program pendidikan tingginya layak untuk diapresiasi sekaligus telah sesuai dengan prinsip dasar *total quality management*, yang menegaskan akan arti penting dari perbaikan secara berkesinambungan (*continous improvement*).

5. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam terhadap Mutu Hasil Pendidikan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Dari hasil penelitian tentang aspek dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam terhadap mutu hasil pendidikan di UII dan UMY di sebelumnya di atas dapat dianalisis sebagai berikut;

a. Dampaknya terhadap mutu hasil pendidikan tinggi di UII

Secara umum dampak yang dirasakan oleh UII terhadap mutu hasil pendidikan tingginya sangat positif. Dengan kata lain, dengan dukungan manajemen mutu program pendidikan, pelaksanaan program pendidikan tinggi di UII dapat berjalan lebih

optimal sekaligus mampu mewujudkan mutu hasil pendidikan tingginya yang lebih bermutu dan berdaya saing tinggi (kompetitif), baik pada aspek mutu hasil langsung pendidikan (*immediate outcomes*) nya maupun pada aspek mutu hasil akhir pendidikan tingginya (*ultimate outcomes*), baik akademis maupun non akademis. Hal ini sesuai dengan pandangan Atkinson (2001b: 36) yang memandang bahwa:

> *Qualified educational institution will be available when its educational management process can realize actually good and competitive educational product quality that consisting; 1). Immediate outcomes, and 2). Ultimate outcomes of educational quality.*

Dari pandangan Atkinson tersebut dapat ditarik sebuah analisa bahwa perguruan tinggi yang memiliki mutu yang baik, maka secara internal perguruan tinggi tersebut telah memperhatikan mutu hasil pendidikan tingginya secara lebih inten dan simultan sehingga mampu tampil menjadi PTAIS yang bergengsi. Dengan kata lain, mutu hasil pendidikan tinggi yang dicapai oleh UII sebagai dampak dari aplikasi manajemen mutu program pendidikannya dapat terwujud secara integratif pada kedua aspek mutu tersebut.

Secara keseluruhan dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dapat dianalisis sebagai berikut; ***pertama***, dampak yang dirasakan oleh UII dengan adanya pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikannya dilihat dari mutu hasil langsung pendidikan tingginya (*immediate outcomes*) yang biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan program pendidikan baik aspek kognitif maupun non kognitif seperti IPK mahasiswa dan

kegiatan non akademis. a). Dalam hal ini, IPK lulusan mahasiswa UII pada tiap tahunnya (terutama 3 tahun terakhir) mengalami peningkatan yang signifikan dan cenderung stabil, baik pada skala 3.00-3.49, maupun skala 3.50-4.00. fakta ini menunjukkan bahwa UII telah mampu mengembangkan, menjaga sekaligus meningkatkan mutu akademis *output*nya. Kemudian b). untuk kegiatan non akademis, seperti kejuaraan tingkat mahasiswa dalam berbagai ajang seperti LKTI dan lain sebagainya, juga mengalami peningkatan tiap tahunnya, baik pada kejuaran mahasiswa level regional, nasional maupun internasional. Dampak positif ini tersebut menurut analisa peneliti, tidak terlepas juga oleh mutu kinerja dosen yang selama 3 tahun terakhir juga cenderung stabil dan mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini salah satunya dibuktikan dengan seringnya dosen UII menjadi dosen teladan baik di tingkat regional maupun nasional, bahkan internasional, seperti halnya pada tahun 2009, rektor sekaligus dosen tetap UII, Prof. Dr. Edhy Suandi Hamid, M.Sc masuk dalam jajaran 100 tokoh pendidikan di tingkat dunia, dan lain sebagainya.

Kedua, mutu hasil pendidikan dilihat dari mutu hasil akhir pendidikan (*Ultimate Outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan.Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. Dalam hal ini, untuk rentang waktu 3 tahun terakhir kiprah alumni UII di sektor kerja, baik publik maupun non publik juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan (dokumen UII tahun 2009). Pencapaian peningkatan angka kerja alumni dalam rentang waktu

3 tahun terakhir ini menegaskan akan mutu hasil akhir pendidikan tinggi UII yang juga sangat konsisten dan stabil.

b. Dampaknya Terhadap Mutu Hasil Pendidikan Tinggi di UMY

Secara umum dampak yang dirasakan oleh UMY terhadap mutu hasil pendidikan tingginya juga positif walaupun masih belum stabil. Dengan kata lain, dengan dukungan manajemen mutu program pendidikan, pelaksanaan program pendidikan tinggi di UMY dapat berjalan lebih baik sekaligus mampu mewujudkan mutu hasil pendidikan tingginya yang lebih bermutu dan berdaya saing tinggi (kompetitif), baik pada aspek mutu hasil langsung pendidikan (*immediate outcomes*) nya maupun pada aspek mutu hasil akhir pendidikan tingginya (*ultimate outcomes*), baik akademis maupun non akademis. Dengan kata lain, mutu hasil pendidikan tinggi yang dicapai oleh UMY sebagai dampak dari aplikasi manajemen mutu program pendidikannya dapat dikatakan lebih baik daripada sebelumnya mengaplikasikan manajemen mutu, walaupun masih belum stabil dan optimal.

Secara keseluruhan dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UMY dapat dianalisis sebagai berikut: ***pertama***, dampak yang dirasakan oleh UMY dengan adanya pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi terhadap mutu hasil pendidikannya dilihat dari mutu hasil langsung pendidikan tingginya (*immediate outcomes*) yang biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan program pendidikan baik aspek kognitif maupun non kognitif seperti IPK mahasiswa dan kegiatan non akademis sudah cukup baik, walaupun belum stabil dan konsisten, seperti halnya perkembangan

IPK lulusan UMY 3 tahun terakhir dimana pada tahun periode akademik 2007/2008 hingga tahun akademik 2009/2010, baik yang lulus dengan IPK rentang 3.00-3.49 maupun IPK rentang 3.50-4.00 cenderung belum stabil dan konsisten (dokumen UMY tahun 2009). Hal ini menunjukkan akan inkonsistensi mutu hasil pendidikan tingginya dan perlu pembenahan yang bersifat simultan agar ke depan dapat lebih baik. Pencapaian IPK mahasiswa tersebut juga banyak dipengaruhi oleh mutu kinerja dosen yang juga belum konsisten. Hal ini juga menurut analisa penulis sebagai salah satu indikator bahwa manajemen mutu program pendidikan tinggi yang diaplikasikan oleh UMY belum sepenuhnya terlaksana secara optimal.

Kedua, sedangkan mutu hasil akhir pendidikan tinggi di UMY selama rentang waktu 3 tahun terakhir juga bisa dikatakan masih fluktuatif, dan belum konsisten. Hal ini dapat dilihat dari tahun akademik 2007/2008 hingga tahun akademik 2008/2010, tingkat keterserapan alumninya didunia kerja mengalami kondisi naik turun, sehingga upaya pencapaian sasaran mutu pada aspek "Berkarya dalam tahun pertama sebanyak 60%" belum dapat terpenuhi secara optimal. Menurut analisis peneliti, inkonsistensi yang dialami oleh UMY ini disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya: a). tingkat kompetensi lulusannya yang sangat beragam dan belum sepenuhnya bisa diukur, dan b). jaringan kerja alumni UMY sebelumnya belum sepenuhnya dapat ditelusuri dan dijadikan sebagai lokomotif penggerak distribusi alumni angkatan baru. Oleh karena itu dibutuhkan tingkat *tracer* yang lebih komprehensif dan mematangkan tingkat koordinasi di tingkat pusat dan kinerja jaringan alumni di berbagai daerah. Kondisi ini semakin menegaskan betapa tingkat mutu hasil akhir pendidikan

tinggi yang dicapai oleh UMY perlu pembenahan yang lebih serius, simultan dan sistematis agar ke depan dapat menghasilkan mutu hasil pendidikan tingginya yang lebih baik, lebih stabil dan optimal.

6. Persamaan dan Perbedaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy*

Strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) oleh banyak ahli sekaligus praktisi manajemen dipandang sebagai sebuah pendekatan yang *prospectible* dalam memetakkan potensi sekaligus berbagai peluang masa depan, tak terkecuali dalam dunia pendidikan, karena strategi itu tidak hanya mampu melihat arus perkembangan inovasi pendidikan, tetapi sekaligus mendesain suatu keunggulan yang kompetitif dalam arus globalisasi pendidikan. Dalam konteks itu pula, eksistensinya dirasa semakin urgen di tengah sketsa desentralisasi pendidikan yang secara teoritis memang penuh dengan dinamika tantangan dunia pendidikan modern yang semakin beragam, baik di level regional, nasional terlebih internasional yang disupport oleh daya kreativitas dan inovasi potensi lokal yang semakin ekselen, karena seluruh kebijakan pendidikan tinggi sepenuhnya menjadi kewenangan PTAI melalui regulasi BHP, baik negeri maupun swasta, walaupun secara parsial bagi negeri belum sepenuhnya optimal. Dalam konteks itulah, ada sejumlah nilai-nilai edukatif dari strategi samudera biru yang dapat dijadikan sebagai pisau analisis dalam melihat persamaan dan perbedaan yang sekaligus merupakan keunggulan dan kelemahan dari UII maupun UMY

untuk selanjutnya proses reintrospeksi yang bersifat internal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi sekaligus pembenahan oleh keduanya di masa yang akan datang. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Geal (Kim dan Mauborgne, 2006: 71), "*Blue Ocean Strategy is one of the best keys for looking at the futuristic chance well as possible as for restructuring the better thing*"

Adapun persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dalam konteks desentralisasi pendidikan antara Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dilihat dari perspektif *Blue Ocean Strategy* (strategi samudera biru) yang digagas oleh Kim dan Mauborgne dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. **Persamaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)**

Ada sejumlah persamaan dalam aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam antara UII dan UMY yang bisa dianalisasi melalui pendekatan strategi samudera biru (*blue ocean strategy*), yang meliputi: ***pertama***, pada aspek analisa kurva nilai dan kanvas strategi. Kedua PTAIS tersebut, baik UII maupun UMY telah mampu memetakkan berbagai peluang masa depan yang diset up ke dalam rencana strategis jangka panjang maupun pendek yang dapat mengantarkannya meraih pertumbuhan sekaligus keuntungan jangka panjang yang bersifat kontinyu, bermutu dan kompetitif. Dalam konteks ini, berdasarkan perspektif Kim dan Mauborgne (2006: 21) dapat ditegaskan

bahwa keduanya (UII dan UMY) telah berhasil membangun dan mengembangan analisa kurva dan kanvas strategi yang *seattle* (mapan) di dunia pendidikan tinggi sehingga wajar jika keduanya mengalami kemajuan yang cukup pesat, terutama UII. Hal ini banyak dibuktikan dengan berbagai pretasi yang telah diraih keduanya, baik di level nasional maupun internasional. Hal ini sekaligus menunjukkan keduanya memiliki mutu program pendidikan tinggi yang baik.

Kedua, pada aspek tiga (3) strategi dasar dalam *blue ocean strategy*, yang mencakup; a). memiliki motto yang jelas, meaningfull dan prospektif, b). memiliki fokus yang jelas, serta c). mengembangkan keunikan yang bersifat kompetitif. Ketiga strategi dasar tersebut telah dengan baik dilakukan oleh UII maupun UMY. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya animo masuk di kedua perguruan tinggi Islam tersebut, terutama UII yang mulai diminati oleh banyak mahasiswa asing (luar negeri) yang mengambil program studi internaisonal di perguruan tingginya. Dalam konteks itu pula, berdasarkan analisa Kim dan Mauborgne (2006: 65), keberhasilan UII dan UMY menunjukkan bahwa keduanya telah mampu menjalankan ketiga strategi tersebut secara tepat dimana keduanya memiliki program pendidikan tinggi yang jelas, menarik, sekaligus unik yang didesain dengan jaminan kepastian akan mutu yang baik kepada pengguna jasa pendidikan tingginya serta hasilnya terukur dengan jelas sehingga tetap kompetitif. Dengan keunikannya, UII maupun UMY masing-masing telah memiliki segmentasi pasar pengguna jasa pendidikan tersendiri yang dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini sekaligus menempatkan keduanya, terlebih UII sebagai *the Leading*

University yang semakin memiliki karakter yang kuat di hati masyarakat. Hal tersebut semakin dikuatkan dengan peringkat kualitas UII sebagai satu-satunya PTAI di Indonesia yang masuk jajaran 3000 perguruan tinggi terbaik dunia versi Webrometrics tahun 2009, sekaligus sebagai salah satu perguruan tinggi yang memiliki pusat penjaminan mutu terbaik di Indonesia tahun 2009 yang mampu memberikan jaminan akan mutu program pendidikan tingginya yang konsisten.

Ketiga, pada aspek pengembangan *values innovation*. Dalam konteks ini, baik UII maupun UMY telah mampu mengembangan sejumlah program pendidikan tinggi yang kreatif, dan inovatif, serta mampu menciptakan produk berbasis kebutuhan masyarakat yang memiliki keunggulan tersendiri. Di UII, hal ini salah satunya diwujudkan dengan pengembangan kurikulum *local genius* yang mampu membangun karakteristik sekaligus keunggulan tersendiri bagi UII di pentas nasional maupun internasional. Dalam perspektif *blue ocean strategy*, UII dan UMY bisa dikatakan sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam yang memiliki daya saing yang tinggi karena mampu menciptakan berbagai pembaharuan nilai-nilai pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dalam konteks *total quality management*, upaya yang dilakukan oleh UII dan UMY telah sesuai dengan salah satu prinsip dasarnya yaitu *quality improvement* sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Analisasi peneliti ini berangkat dari kenyataan di lapangan, bahwa komitmen UII maupun UMY dalam menciptakan keunggulan dan daya beda sekaligus kebutuhan pelanggannya di sektor inovasi pendidikan sangat tinggi, salah satunya adalah UII telah mampu mendesain sekaligus mendi-

rikan *Jogja International Hospital* (JIH), rumah sakit bertaraf internasional yang dipaltform sebagai upaya pengembangan skill mahasiswa kedokteran, di samping unit usaha dan sosial, serta pesantren mahasiswa unggulan sebagai supporting tools dalam rangka penguatan kompetensi para mahasiswa yang memiliki bakat dan potensi yang unggul untuk dibina secara lebih intensif melalui program pesantren unggulan berbasis bilingual (bahasa Arab dan Inggris). Begitu pula dengan UMY, yang juga memiliki program serupa yang tentunya dengan segmentasi dan orientasi yang berbeda.

Keempat, pada aspek *'selling trust'* (menjual kepercayaan). Pada aspek ini pun, baik UII maupun UMY bisa dipandang sebagai PTAIS yang memiliki kredibilitas yang tinggi di mata masyarakat karena komitmennya yang tinggi pula dalam menjaga, memelihara sekaligus meningkatkan kepercayaan pelanggan jasa pendidikan tingginya dengan terus menciptakan berbagai program pendidikan tinggi yang bermutu sehingga memiliki daya tawar yang tinggi sekaligus meningkatkan animo masyarakat terhadap kedua institusi tersebut dari tahun ke tahun. Hal ini pun selaras dengan slogan dalam kajian manajemen mutu, bahwa 'pelanggan adalah raja' (*customer is the king*). Dengan selalu fokus terhadap mutu yang diinginkan oleh pelanggan, mutu program pendidikan tingginya pun akan selalu dinamis dan semakin kompetitif. UII maupun UMY tidak hanya menawarkan slogan akan perguruan tinggi Islam yang memiliki sarana infrastruktur pendidikan yang begitu baik, tetapi keduanya telah mampu menunjukkan kepada masyarakat bahwa *out put* pendidikannya pun sangat kompetitif. Hal ini terbukti dengan daya serap alumninya di dunia kerja yang cepat, serta banyaknnya alumni yang mampu

menduduki jabatan strategis di sector pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah seperti di Mahkamah Konstitusi, Mahkamah Agung, dan lain sebagainya, sekaligus para interprenuership handal di bidang wirausaha mandiri. Profil keduanya, terlebih UII yang sedemikian tersebut semakin menasbihkan kredibilitasnya sebagai PTAIS yang ekselen, wajar jikalau kemudian kepercayaan pengguna jasa pendidikan tingginya semakin tinggi dan banyak. ***Kelima***, pada aspek *'the true competition is not with the other, but with own self'* (persaingan yang sesungguhnya adalah dengan diri sendiri). Dalam konteks ini, UII maupun UMY telah mampu melakukan upaya *continous improvement* dalam kebijakan mutunya dengan selalu melakukan evaluasi internal secara berkala, simultan dan sistematis sehingga senantiasa eksis dan survive. Salah satu indicator dari konsistensi untuk terus melakukan evaluasi diri dalam rangka peningkatan mutu berkelanjutan, UII terlebih, telah dikenal memiliki mutu yang baik dan salah satu sistem penjaminan mutu pendidikan yang bagus sehingga mampu menjaga eksistensinya sebagai PTAIS yang bermutu dan kompetitif.

b. **Perbedaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)**

Dari hasil analisis peneliti, ada sejumlah hal yang dapat dijadikan sebagai perbedaan antara UII dan UMY dalam implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya. ***Pertama***, pada aspek reevaluasi, reposisioning atau rekonstruksi terhadap aspek-aspek manajemen mutu program pendidikan tinggi. Pada aspek ini, di UII sejumlah proses itu dilakukan dengan pendekatan *dynamic bottom up-top down management* dimana sejak

dari aspek perencanaan mutu, pelaksanaan mutu hingga evaluasi mutu program pendidikan tingginya sepenuhnya menjadi wewenang program studi di tiap fakultas masing-masing, namun bukan merupakan keputusan final (*final decision*), karena semua kebijakan yang dihasilkan ditingkat fakultas pada akhirnya ditentukan keabsahannya di tingkat universitas melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh pimpinan. Sedangkan di UMY, proses tersebut terkecuali pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya dilakukan sepenuhnya oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas bekerjasama Biro Sumber Daya Manusia, tanpa melibatkan unit-unit yang ada di bawah (prodi, jurusan maupun fakultas), atau dengan kata lain, bersifat *rigid top down-bottom up management*. Dalam perspektif Kim dan Mauborgne (2006: 74), pendekatan *dynamic bottom up-top down* yang dilakukan oleh UII tersebut menurut penulis dirasa lebih efektif dan efisien, karena mutu program pendidikan tinggi yang dilaksanakan oleh fakultas akan lebih terkontrol dan terevaluasi secara seimbang dengan baik oleh seluruh pimpinan universitas maupun yayasan sehingga aplikasi manajemen mutunya pun dapat berjalan secara lebih maksimal dan optimal. ***Kedua,*** pada aspek *professional human resource on self evaluation* (sumber daya manusia yang professional dalam penilaian). Pada aspek ini, UII lebih mempercayakan penilaian proses aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya kepada orang-orang yang ahli di bidangnya baik dari tingkat unit, yaitu mulai sejak prodi, jurusan, hingga universitas maupun konsultan eksternal, sehingga validitasnya lebih objektif. Sedangkan di UMY penilaiannya dilakukan secara internal oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas dan Biro Sumber Daya Manusia yang tidak semuanya memiliki

kompetensi di bidang itu, sehingga acapkali mendapatkan hasil yang kontradiktif sekaligus kontrovertif, baik dikalangan pimpinan UMY maupun tenaga edukatifnya sendiri, seperti halnya menyangkut penilaian kinerja dosen dalam mengajar yang dirasa belum obyektif sehingga banyak menimbulkan protes di kalangan dosen. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa UII memang lebih baik dari UMY. Analisis ini juga diperkuat oleh argumentasi dari Bapak Harun Ismail, Kepala Biro Sumber Daya Manusia UMY yang menegaskan:

> Disini Mas, proses penilaian pembelajaran dosen dilakukan langsung oleh unit Badan Penjaminan Mutu Universitas bekerjasama dengan Biro Sumber Daya Manusia, tanpa ada monitoring atau evaluasi di tingkat unit fakultas, karena kami menganggap biar lebih cepat dan efektif. Namun memang tidak bias disangkal bahwa proses penilaian itu terkadang tidak jarang menimbulkan pro kontra, terutama dikalangan dosen yang memandang proses penilaian itu kurang obyektif karena tidak langsung dilakukan oleh unit fakultas selaku pelaksana mutu program pendidikan tinggi. (*Wawancara, 17 Juni 2009*)

Persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di kedua PTAIS tersebut (UII dan UMY) dari hasil analisa penulis sekaligus memberikan potret subtantif akan keunggulan dan kelemahan keduanya yang secara sederhana dapat dideskripsikan melalui tabel berikut;

Tabel.4.6. Persamaan dan Perbedaan Implementasi Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di UII dan UMY dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy*

No.	Unsur	Perspektif *Blue Ocean Strategy*		Indikator
1	Persamaan	A	**Kemampuan analisa kurva nilai dan kanvas strategi**	Baik UII maupun UMY telah mampu memetakkan berbagai peluang masa depan yang diset up ke dalam rencana strategis jangka panjang maupun pendek yang dapat mengantarkannya meraih pertumbuhan sekaligus keuntungan jangka panjang yang bersifat kontinyu, bermutu dan kompetitif. Hal ini banyak dibuktikan dengan berbagai prestasi yang telah diraih keduanya, baik di level nasional maupun internasional, sepertihalnya UII menjadi satu-satunya PTAI di Indonesia yang masuk daftar 3000 PT terbaik dunia versi Webrometriks, meraih ISO 9001:2008, dan lain sebagainya
		B	***Trigle strategy*: moto yang jelas, fokus yang jelas, dan keunikan**	Ketiga strategi dasar tersebut telah dengan baik dilakukan oleh UII maupun UMY. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya animo masuk di kedua perguruan tinggi Islam tersebut, terutama UII yang mulai diminati oleh banyak mahasiswa asing (luar negeri) yang mengambil

No.	Unsur	Perspektif *Blue Ocean Strategy*		Indikator
				program studi internaisonal di perguruan tingginya.
		C	*Developing values innovation*	UII maupun UMY telah mampu mengembangan sejumlah program pendidikan tinggi yang kreatif, dan inovatif, serta mampu menciptakan produk berbasis kebutuhan masyarakat yang memiliki keunggulan tersendiri. Di UII, hal ini salah satunya diwujudkan dengan pengembangan kurikulum *local genius* yang mampu membangun karakteristik sekaligus keunggulan tersendiri bagi UII di pentas nasional maupun internasional.
		D	***Selling trust* (menjual kepercayaan)**	Baik UII maupun UMY bisa dipandang sebagai PTAIS yang memiliki kredibilitas yang tinggi di mata masyarakat karena komitmennya yang tinggi pula dalam menjaga, memelihara sekaligus meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan terus menciptakan berbagai program pendidikan tinggi yang bermutu sehingga memiliki daya tawar yang tinggi sekaligus meningkatkan animo masyarakat

No.	Unsur	Perspektif *Blue Ocean Strategy*		Indikator
				terhadap kedua institusi tersebut dari tahun ke tahun.
		E	***The true competition is not with the other, but with own self***	UII maupun UMY telah mampu melakukan upaya *continous improvement* dalam kebijakan mutunya dengan selalu melakukan evaluasi internal secara berkala, simultan dan sistematis sehingga senantiasa eksis dan survive.
2	**Perbedaan**	**A**	**Aspek reevaluasi, reposisioning atau rekonstruksi**	Di UII sejumlah proses itu dilakukan dengan pendekatan *dinamic bottom up-top down management* dimana sejak dari aspek perencanaan mutu, pelaksanaan mutu hingga evaluasi mutu program pendidikan tingginya sepenuhnya menjadi wewenang program studi di tiap fakultas masing-masing, untuk kemudian ditindaklanjuti sekaligus ditentukan keabsahannya di tingkat universitas melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh pimpinan. Sedangkan di UMY, proses tersebut terkecuali pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya dilakukan sepenuhnya oleh Pusat Penjaminan

No.	Unsur	Perspektif *Blue Ocean Strategy*		Indikator
				Mutu Universitas bekerjasama Biro Sumber Daya Manusia, tanpa melibatkan unit-unit yang ada di bawah (prodi, jurusan maupun fakultas), atau dengan kata lain, bersifat *rigid top down-button up management*.
		B	**Aspek *professional human resource on self evaluation* (sumber daya manusia yang profesional dalam penilaian)**	Pada aspek ini, UII lebih mempercayakan penilaian proses aplikasi manajemen mutu program pendidikan tingginya kepada orang-orang yang ahli di bidangnya baik dari tingkat unit yaitu mulai sejak prodi, jurusan, hingga universitas maupun konsultan eksternal, sehingga validitasnya lebih objektif. Sedangkan di UMY penilaiannya dilakukan secara internal oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas dan Biro Sumber Daya Manusia yang tidak semuanya memiliki kompetensi di bidang itu, sehingga acapkali mendapatkan hasil yang kontradiktif sekaligus kontrovertif. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa UII memang lebih baik dari UMY

7. Deskripsi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi

Dari hasil pemaparan tentang implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY dalam konteks otonomi perguruan tinggi sebelumnya sekaligus persamaan dan perbedaan kedua manajemen pendidikan tingginya di atas yang secara subtantif mengandung keunggulan dan kelemahan masing-masing institusi tersebut dapat dianalisis bahwa kedua perguruan tinggi Islam swasta tersebut sama-sama menggunakan manajemen mutu sebagai perangkat operasionalisasi program pendidikan tingginya sehingga pada akhirnya mampu mengantarkan kedua institusi perguruan tinggi tersebut menjadi PTAIS yang diperhitungkan di kancah kompetisi dunia pendidikan tinggi nasional maupun internasional dengan berbagai pencapaian prestasi yang membanggakan, baik di level regional, nasional dan internasional.

Kerangka hipotetis model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di kedua institusi tersebut (UII dan UMY) secara subtansial mengandung beberapa hal subtantif yang sekaligus menjadi keunggulan dari manajemen pendidikan tingginya sebagai berikut: ***pertama***, kedua institusi tersebut mengaplikasikan manajemen mutu sebagai dasar aplikasi manajemen program pendidikan tingginya. Dengan dukungan manajemen mutu tersebut keduanya mampu mengembangkan sekaligus meningkatkan mutu program pendidikan tingginya sekaligus menempatkan perguruan tingginya sebagai perguruan tinggi yang kompetitif (*competitive Islamic university*) dan unggul. Hal ini

sejalan dengan pandangan Shattock (2003:181) yang menegaskan bahwa "*Higher educational program which has a good quality could only be realized through competitive college's management system.*" Dengan kata lain, pada aspek ini langkah fundamental yang dilakukan oleh UII dan UMY dengan menempatkan manajemen mutu sebagai dasar aplikasi program pendidikan tingginya sudah tepat.

Kedua, walaupun basis model manajemen mutu kedua institusi tersebut berbeda, dimana UII menggunakan ISO 9001:2008 dan UMY menggunakan SPMPPT (Sistem Penjaminan Mutu Program Pendidikan Tinggi), namun keduanya juga menggunakan pendekatan manajemen strategik yang secara akademis sudah inherin dalam aplikasi manajemen mutu sehingga membantu keduanya dalam melakukan analisa sekaligus pemetaan terhadap perkembangan isu-isu strategis maupun kondisi internal dan eksternal keduanya. Walaupun dengan tingkat pencapaian yang berbeda, akan tetapi secara keseluruhan mereka dapat menggali sekaligus menajamkan program pendidikan tingginya sesuai dengan perkembangan dan tuntutan kompetisi global. Eksistensi otonomi perguruan tinggi dalam hal ini benar-benar dapat diberdayakan secara baik oleh kedua perguruan tinggi tersebut sehingga mampu menghasilkan program pendidikan yang unggul dan pencapaian hasil pendidikan tingginya yang direspon positif oleh masyarakat. Hal ini pun sesuai dengan pandangan Crown dan Crow (1992:83) yang menegaskan bahwa *"A good educational program is a systemic activity that is able to give global awareness to students for empowering their potentials more optimum."*

Ketiga, aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dan UMY yang sama-sama dilandasi dengan pengembangan dan upaya internalisasi nilai-nilai keislaman dalam rangka

mewujudkan keunggulan akademis (*academic competitiveness*) dan keunggulan spiritual (*spiritual competitiveness*) secara lebih integratif, menurut analisa penulis merupakan langkah yang tepat. Karena integrasi keunggulan tersebut (akademik dan spiritual) itulah yang pada dasarnya merupakan tujuan utama program pendidikan yang ingin diwujudkan oleh UII maupun UMY, sekaligus guna menegaskan platform kedua institusi tersebut sebagai PTAIS yang memiliki karakteristik keunggulan yang unik, namun mampu mengcover kebutuhan dan tuntutan nilai universalisme Islam. Dalam konteks itu, Kneller (1989: 71) mengungkapkan bahwa "*Education is actually a systematic effort to give potential consciousness to students for having comprehension more better about their needs, as well as personally and socially.*" Dengan kata lain, keberhasilan 'membumikan' nilai universalime Islam ke dalam tujuan pendidikan tinggi berarti bahwa UII maupun UMY telah mampu menjawab tantangan kebutuhan umat manusia, meskipun masih pada taraf tertentu sebagai PTAIS yang tentunya masih terdapat kelemahannya. Karena nilai-nilai Islam pada dasarnya mengandung bangunan epistimologis sekaligus aksiologis ilmu pengetahuan yang ada di muka bumi ini.

Di samping sejumlah keunggulan aplikatif tersebut, dalam konteks existing kerangka hipotetis model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam tersebut, baik di UII maupun di UMY menurut penulis masih terdapat sejumlah hal subtantif yang belum dikembangkan sebagai skala prioritas kebijakan pendidikan tingginya yang dalam perspektif penulis bisa justru bisa menjadi faktor kunci sekaligus pendorong agar aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi di kedua institusi tersebut dapat berjalan secara lebih optimal sekaligus menghasilkan

mutu hasil pendidikan tingginya yang lebih baik, konsisten, dan produktif. Hal-hal subtantif tersebut adalah; ***pertama***, perumusan Bidang Hasil Pokok (BHP). Perumusan bidang hasil pokok ini menurut penulis penting untuk dilakukan sebagai pedoman sekaligus gambaran arah strategis mutu program pendidikan tinggi Islam yang ingin dicapai oleh UII maupun UMY. BHP ini pada dasarnya juga akan menjadi identitas bagi produk jasa pendidikan tinggi yang ingin dikembangkan oleh kedua institusi tersebut. Dengan pengembangan BHP tersebut akan lebih jelas sekaligus memudahkan bagi seluruh civitas akademika yang ada di kedua institusi tersebut dalam melakukan koordinasi upaya pencapaian program pendidikan yang telah ditetapkan bersama, mulai dari pimpinan universitas hingga unit yang ada di setiap fakultas.

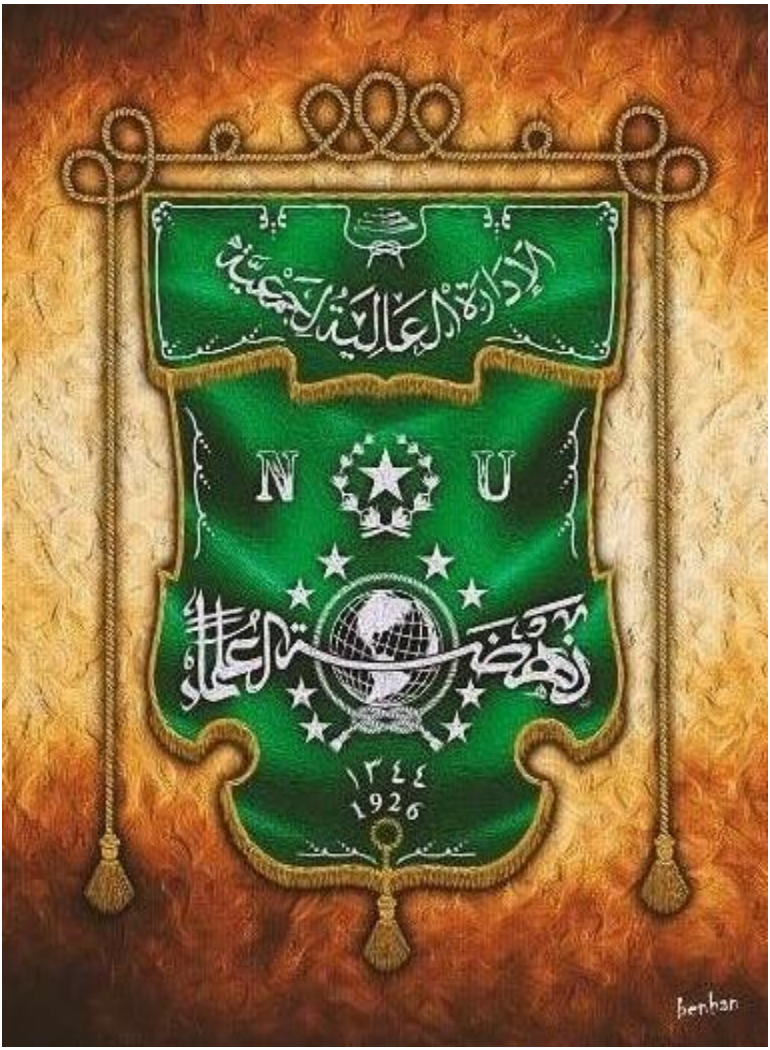
Kedua, pengembangan budaya organisasi yang lebih bermutu dan struktur manajemen organisasi yang profesional. Pengembangan budaya organisasi terutama pada aspek komitmen seluruh pimpinan dari tingkat bawah hingga atas (fakultas hingga universitas) ini sangatlah penting mengingat optimal tidaknya pelaksanaan program pendidikan di perguruan tinggi Islam termasuk dalam hal ini di UII maupun di UMY banyak ditentukan oleh seberapa besar komitmen yang ditunjukkan oleh civitas akademikanya dalam melaksanakan rencana mutu program yang telah disepakati bersama sekaligus sebagai upaya untuk mereduksi berbagai kemungkinan kendala yang muncul dan tidak diharapkan. Dengan adanya komitmen yang tinggi, berbagai persoalan yang muncul niscaya akan lebih cepat untuk diselesaikan secara bersama-sama. Begitu pula dengan persoalan struktur manajemen yang profesional, baik di tingkat manajemen strategis (*top mana-*

gement) maupun di tingkat manajemen operasional (*operational management*). Hal ini penting mengingat tanggungjawab personal yang menduduki jabatan struktur manajemen, baik di tingkat manajemen strategis maupun manajemen operasional sangat menentukan keberhasilan sekaligus kegagalan upaya pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan di kedua institusi tersebut yang belum sepenuhnya memiliki personil yang merata dan kompeten di bidang manajemen mutu, sehingga terkadang menyebabkan terjadinya kontroversi penilaian hasil kinerja maupun upaya pencapaian mutu program pendidikan tingginya yang belum maksimal maupun konsisten. Dengan pertimbangan tersebut setidaknya ke depan akan lebih memungkinkan bagi kedua institusi pendidikan tinggi Islam tersebut untuk dapat menerapkan manajemen mutu program pendidikan tingginya secara lebih optimal sekaligus menghasilkan mutu program pendidikan yang lebih baik, lebih konsisten dan lebih kompetitif dari sebelumnya.

Ketiga, studi dampak mutu pendidikan yang dihasilkan. Aspek ini secara aplikatif belum sepenuhnya menjadi kebijakan tersendiri oleh kedua institusi tersebut. Padahal menurut pertimbangan penulis, studi dampak mutu pendidikan ini memiliki urgensi yang tinggi bagi upaya mewujudkan kepastian kualitas produk pendidikan tinggi yang ingin dihasilkan sekaligus menyelaraskan mutu pendidikan tinggi tersebut dengan nilai-nilai subtantif keislaman yang dikembangkan oleh kedua institusi tersebut. Dengan kata lain, studi dampak mutu pendidikan tinggi ini sebagai barometer sekaligus kontrol langsung antara mutu yang dihasilkan dengan mutu yang diharapkan oleh kedua institusi berkarakter keislaman tersebut. Hal ini menurut penulis

bisa dikembangkan menjadi wilayah kebijakan Pusat Pengembangan Akademik (PPA) yang ada di kedua institusi tersebut yang secara aplikatif belum memiliki prioritas program kajian dampak mutu program pendidikan di tingkat universitas.

Dengan begitu diharapkan ke depan UII akan lebih mampu melahirkan *out put* (lulusan) yang memiliki integritas dan kredibilitas personal yang baik di tengah-tengah masyarakat, baik sebagai individu maupun sebagai tokoh masyarakat. Upaya integratif tersebut pada akhirnya pun akan bermuara kepada kedua institusi pendidikan tinggi itu sendiri berupa *positive feedback* dari masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan tingginya dengan senantiasa menaruh kepercayaan yang tinggi sebagai perguruan tinggi Islam yang pantas untuk dikedepankan sekaligus menjadi rujukan alternatif utama sebagai kawah candradimuka pengembangan ilmu pengetahuan dan kepribadian religiusitas anak-anak bangsa pada saat ini maupun yang akan datang. Hal ini selaras dengan pandangan Rasulullah Saw. tentang pentingnya keseimbangan nilai-nilai pendidikan, baik ilmu pengetahuan umum maupun agama bagi anak didik. Beliau menegaskan: "*Didiklah anak-anakmu dengan ilmu pengetahuan dan agama sesuai dengan zamannya, karena mereka lah yang akan menghadapi perkembangan zaman di masa yang akan datang*" (HR. Bukhari-Muslim).


الإدارة العالمية الجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926
benhan

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Pada bab V ini, penulis akan menguraikan beberapa simpulan, implikasi sekaligus rekomendasi bagi UII maupun UMY yang didasarkan pada hasil kegiatan penelitian selama ini.

A. Simpulan

Berdasarkan kajian, analisis dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi di Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada aspek pengenalan, pemahaman dan sosialisasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam. Secara teoritis aspek ini berangkat dari prinsip dasar manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya upaya akomodasi aspirasi seluruh pimpinan dan stakeholder yang ada di perguruan tinggi di berbagai level manajemen. ***Pertama***, Pimpinan UII Yogyakarta mulai dari level universitas hingga fakultas mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi melalui proses pengkajian sejumlah

literatur dari pakar manajemen mutu pendidikan dan manajemen strategik pendidikan sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen mutu pendidikan, serta melalui workshop, seminar, studi banding, lokakarya, serta melalui kajian di internal UII. Sedangkan konsep manajemen mutu diperoleh dari institusi pemerintah maupun perguruan tinggi yaitu dari Dikti, dan *New Mexico State University, Oxborn University*, serta Badan Musyawarah Kerja Sama Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Tengah dan Yogyakarta. Untuk sosialisasinya dilakukan melalui integrasi pendekatan *bottom up-top down* di berbagai level forum sosialisasi seperti Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) di tingkat Universitas yang melibatkan seluruh unsur pimpinan UII mulai dari Prodi, Jurusan, Unit-unit (Badan Penjaminan Mutu, Biro Sumber Daya Manusia, Pusat Pengembangan Akademik) serta pimpinan di tingkat Universitas dan Yayasan yang dikoordinir oleh Badan Perencanaan UII maupun forum Rapat Pimpinan Fakultas. Dari penelitian tersebut diperoleh gambaran bahwa UII menggunakan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam berbasis ISO 9001:2008. ***Kedua***, Sedangkan pimpinan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) mengenal dan memahami konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya langsung melalui lokakarya, studi banding ke sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri, serta pelatihan tim mutu universitas oleh tim dari dikti maupun dari perguruan tinggi termasuk dalam hal ini dari UII sendiri. Dari hasil penelitian terhadap aspek ini diketahui bahwa UMY menggunakan konsep manajemen mutu program pendidikan tinggi dari

dikti yang disebut SPMPPT. Mekanisme sosialisasi rencana mutu pendidikan tinggi dilakukan melalui forum Rapat Pimpinan Universitas (RPU) yang hanya melibatkan kaprodi, kajur, dekan dan rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas tanpa melibatkan yayasan.

2. Pada aspek perencanaan mutu program pendidikan tinggi Islam. ***Pertama***, proses perencanaan mutu program pendidikan tinggi yang dilakukan oleh pimpinan UII Yogyakarta bersifat *bottom up-top dowm* melalui beberapa tahapan atau prosedur yang meliputi 3 (tiga) tahapan; **a.** *Diagnosis* dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal di UI. Tahapan ini dilakukan oleh pimpinan Yayasan Badan Wakaf UII yang pada akhirnya akan menghasilkan *'strategic quality direction"* sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan rancangan rencana mutu program pendidikan tingginya. **b.** Perencanaan. Tahap *perencanaan mutu program* dimulai dari kajian terhadap visi, misi dan tujuan UII serta arahan mutu strategis dimana unit prodi dan jurusan merumuskan usulan rancangan rencana mutu program pendidikan tingginya beserta standar mutu yang sesuai dan tepat untuk kemudian dikaji secara komprehensif sekaligus ditetapkan dalam RTM universitas yang melibatkan seluruh unsur pimpinan yang ada di UII. Pada tahapan inilah akan dihasilkan sasaran mutu dan komponen rencana mutu program pendidikan yang meliputi beberapa hal, yaitu: 1). persiapan pembelajaran, 2). pembelajaran, 3). proses ujian, 4). PA mahasiswa, 5). kerja praktek, 6). proses skripsi, 7).

pendadaran, 8). kondisi dosen, 9). hasil lulusan, 11). kegiatan program studi, 12). evaluasi diri program studi, dan l3), relevansi penelitian dengan kompetensi dosen. **c.** Penyusunan dokumen rencana mutu. Tahapan ini merupakan upaya menuangkan isi pada dua tahapan sebelumnya menjadi sebuah dokumen rencana mutu strategik program yang sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Renstra UII. ***Kedua***, Perencanaan mutu program pendidikan tinggi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta bersifat *top down* (sentralistik) dengan menggunakan 3 (tiga) tahapan pula, yaitu; diagnosis, perencanaan, serta penyusunan dokumen rencana mutu program pendidikan tinggi. Kebijakan tersebut dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu tingkat universitas, baik pada aspek komponen mutu maupun standar mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapainya. Berdasarkan perencanaan mutu tersebut disepakati sejumlah komponen mutu program pendidikan tinggi di UMY yang meliputi; 1) Proses pembelajaran, 2) Kurikulum program studi, 3). SDM dosen, 4). Suasana akademik, 5). Penelitian dan publikasi, serta 6). Pengabdian pada masyarakat.

3. Pada aspek pelaksanaan mutu program pendidikan tinggi Islam. ***Pertama***, implementasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta prosedurnya bersifat *bottom up-top down* diawali dengan; **a.** Mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sasaran mutu, standar mutu dan komponen rencana mutu program pendidikan tinggi yang ingin dicapai oleh UII melalui forum RTMU yang melibatkan seluruh pimpinan, dari tingkat unit hingga pimpinan universitas dan yayasan. **b.** Pimpinan prodi dan jurusan di tiap fakultas

melaksanakan rencana mutu program pendidikan di masing-masing fakultas dalam jangka waktu satu periode akademik dengan bantuan kontrol dan monitoring Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). Dan **c.** Bila terjadi ketidaksesuaian antara rencana mutu program yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya, BKMF memberikan masukan, saran sekaligus teguran kepada unit prodi agar mutu program pendidikan dapat dijalankan secara konsisten dan optimal. ***Kedua***, sedangkan di UMY prosedurnya terdiri dari beberapa tahapan yang bersifat *top down-bottom up*; **a.** Setelah komponen dan standar mutu ditentukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Universitas (BPMU), rencana mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan oleh unit Program Studi sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan. Dan **b.** Dalam pelaksanaannya, rencana mutu program pendidikan tinggi dilaksanakan dengan prinsip *quality control* dan monitoring oleh GKMF yang harus sesuai dengan standar mutu yang diinginkan tanpa melihat adanya kemungkinan perubahan standar mutu yang bersifat dinamis dalam rentang masa akademik yang telah ditentukan.

4. Pada aspek evaluasi mutu program pendidikan tinggi Islam. ***Pertama***, evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UII Yogyakarta dilakukan melalui beberapa tahapan atau prosedur; **a.** Seluruh komponen rencana mutu program pendidikan tinggi di UII yang telah dilaksanakan oleh masing-masing prodi pada setiap akhir semester dievaluasi oleh unit Prodi serta diaudit kembali oleh Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF). **b.** Hasil evaluasi unit Prodi kemudian diserahkan kepada jurusan dan fakultas untuk ditindaklanjuti

dalam forum Rapat Tinjauan Mutu Fakultas (RTMF) yang melibatkan prodi, jurusan, pimpinan fakultas serta senat fakultas guna mengevaluasi tingkat ketercapaian sekaligus *problem solving*. **c.** Hasil evaluasi bersama dalam forum RTMF tersebut menghasilkan rekomendasi yang bersifat urgen bagi unit Prodi untuk ditindaklanjuti sebagai program kegiatan di semester selanjutnya sebagai bentuk kegiatan perbaikan, dan peningkatan mutu. Dan **d.** Pada akhir periode akademik (setahun sekali), evaluasi mutu program yang dilakukan oleh unit Prodi ditindaklanjuti oleh BPMU untuk diaudit secara komprehensif serta diajukan dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan seluruh jajaran pimpinan sebagai bahan pertimbangan pelaksanaan mutu program pendidikan di periode akademik berikutnya. ***Kedua***, evaluasi mutu program pendidikan tinggi di UMY dilakukan melalui beberapa tahapan atau prosedur: **a.** Rencana mutu program pendidikan tinggi yang telah dilaksanakan oleh masing-masing prodi di UMY langsung dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu Universitas (BPMU) bekerjasama dengan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) pada setiap akhir periode akademik untuk melihat tingkat ketercapaian rencana mutu yang telah ditetapkan. Dan **b.** Hasil evaluasi BPMU tersebut ditindaklanjuti dalam forum Rapat Rektorat yang melibatkan BPMU, BSDMU, Rektor, dan Pembantu Rektor untuk dihasilkan rekomendasi perbaikan mutu sekaligus strategi pencapaian mutu program pendidikan di periode akademik berikutnya yang lebih tepat.

5. Pada aspek dampak implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam terhadap mutu hasil pendidikannya.

Pertama, dampak yang dirasakan oleh UII antara lain: **a.** Mutu hasil langsung pendidikannya (*immediate outcomes*) seperti IPK mahasiswa dan kegiatan non akademis. Dalam hal ini, IPK lulusan mahasiswa UII pada 3 tahun terakhir dari tahun 2007 hingga 2009 mengalami peningkatan yang signifikan baik pada skala 3.00-3.49, maupun skala 3.50-4.00. Untuk kegiatan non akademis, seperti prestasi kejuaraan tingkat mahasiswa dan dosen mengalami peningkatan tiap tahunnya, baik level regional, nasional maupun internasional. **b.** Mutu hasil akhir pendidikannya (*Ultimate Outcome*) seperti kiprah di kompetisi dunia kerja. Dalam hal ini, untuk rentang waktu 3 tahun dari tahun 2007 hingga 2009 kiprah alumni UII di sektor kerja, baik publik maupun non publik juga mengalami peningkatan dan cenderung stabil. ***Kedua***, sedangkan dampak yang dirasakan oleh UMY pada dasarnya positif namun belum konsisten, yaitu antara lain; **a.** Mutu hasil langsung pendidikan tingginya (*immediate outcomes*) seperti halnya perkembangan IPK lulusan UMY 3 tahun terakhir dimana sejak tahun periode akademik 2007/2008 hingga 2009/2010 cenderung fluktuatif dan belum stabil. Pencapaian IPK mahasiswa tersebut juga banyak dipengaruhi oleh mutu kinerja dosen yang juga belum konsisten. **b.** Mutu hasil akhir pendidikan tingginya. Pada aspek ini tingkat kompetitif lulusannya dalam dunia kerja selama rentang waktu 3 tahun terakhir juga fluktuatif, belum konsisten.

6. Adapun persamaan dan perbedaan implementasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam antara Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

a. **Persamaan implementasinya**, antara lain; **1).** Baik UII maupun UMY mengenal dan memahami sekaligus memperoleh konsep manajemen mutu program pendidikannya melalui pelatihan, studi banding, workshop, lokakarya, baik di internal institusi maupun eksternal institusinya. Dalam aplikasinya, keduanya institusi tersebut menjadikan nilai nilai keislaman sebagai landasan filosofis dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang lebih integratif. **2).** Pada aspek perencanaan mutu program pendidikan tingginya, baik UII maupun UMY menggunakan prosedur perencanaan yang sama yang mencakup; diagnosis, perencanaan, dan dokumentasi rencana mutu program pendidikan. **3).** Pada aspek pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya, baik di UII maupun UMY, unit Program Studi merupakan pelaksana rencana mutu program pendidikan tersebut yang dibantu oleh bagian akademik dan dimonitoring oleh BKMF/GKMF. **4).** Dan seterusnya.

b. **Perbedaan implementasinya**; **1**). Pada aspek pengenalan, pemahaman dan sosialisasi konsep manajemen mutu program pendidikan tingginya. UII menggunakan manajemen mutu program pendidikan berbasis ISO 9001:2008 yang lebih detail, komprehensif dan sistematis daripa UMY yang menggunakan manajemen mutu program pendidikan berbasis SPMPPT dari dikti yang dipandang lebih simpel. **2).** Pada aspek perencanaan mutu program pendidikan tingginya, UII menggunakan pendekatan *bottom up-top down*. Sedangkan UMY menggunakan pendekatan *top down-bottom up*. Di samping

itu, UII menetapkan rencana mutu program pendidikan meliputi; a). persiapan pembelajaran, b). pembelajaran, c). proses ujian, c). PA mahasiswa, d). kerja praktek, e). proses skripsi, f). pendadaran, g). kondisi dosen, h). hasil lulusan, i). kegiatan program studi, j). evaluasi diri program studi, dan k), relevansi penelitian dengan kompetensi dosen. Sedangkan rencana mutu program pendidikan di UMY meliputi; a) Proses pembelajaran, b) Kurikulum program studi, c). SDM dosen, d). Suasana akademik, e). Penelitian dan publikasi, serta f). Pengabdian pada masyarakat. **3).** Dan seterusnya.

7. Deskripsi model manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY. Pada aspek ini, kerangka hipotetis model manajemen mutu program pendidikan dari kedua institusi tersebut secara subtantif mengandung sejumlah aspek fundamental yang dapat dikembangkan secara lebih lanjut dimana basis aplikatif manajemen mutu program pendidikan tingginya yang didesain dengan ruh nilai-nilai keislaman diharapkan dapat lebih mengoptimalkan upaya pencapaian tujuan pendidikan tingginya yang integratif, yaitu perpaduan keunggulan akademis (*academic competitiveness*) dan keunggulan spiritualitas (*spiritual competitiveness*).

Dari kesimpulan hasil penelitian diatas dapat ditarik sejumlah dalil atau prinsip-prinsip dasar dari aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY sebagai berikut;

1. Aplikasi sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi akan berjalan optimal dan produktif dalam menghasilkan mutu pendidikan yang kompetitif dan stabil, manakala

didukung dengan komitmen dan konsistensi dalam menerapkan pendekatan *bottom up – top down* yang dinamis. Kecenderungan mutu yang bersifat dinamis dan berdampak positif tersebut oleh penulis disebut dengan *dynamic quality syndrome*.

2. Aplikasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan tinggi akan dapat berjalan secara optimal dan produktif manakala ditunjang oleh struktur manajemen yang profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi di bidangnya.
3. Semakin baik budaya organisasi di perguruan tinggi, maka akan semakin optimal implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya.

B. Implikasi

Hasil penelitian tentang manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi di UII dan UMY sebagaimana dalam simpulan di atas, mengimplikasikan;

1. Implementasi sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY telah berjalan dengan baik walaupun belum sepenuhnya optimal, oleh karena itu untuk mengoptimalkan implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya agar mampu menghasilkan mutu hasil pendidikan yang lebih produktif, kompetitif dan stabil, maka baik UII maupun UMY harus mengedepankan komitmen yang tinggi dan konsistensi yang baik dalam menerapkan manajemen dengan pendekatan *bottom up – top down* secara lebih dinamis sebagaimana subtansi ruh mutu itu sendiri yang memang sangat dinamis. Karena pada dasarnya manajemen mutu program pendidikan tinggi merupakan upaya kompre-

hensif terhadap penerapan *Total Quality Management* di perguruan tinggi yang menuntut adanya sinergisitas, kontinyuitas, serta *sistematical tool of working design* (perangkat yang sistematis dari pola kerjanya) sehingga nantinya benar-benar dapat mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan tinggi yang diharapkan oleh kedua institusi tersebut.

2. Aplikasi fungsi-fungsi manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dan UMY telah berjalan dengan baik walaupun belum sepenuhnya optimal karena belum sepenuhnya terbangun struktur manajemen yang profesional dan kompeten, oleh karena itu untuk lebih mengoptimalkan aplikasi fungsi manajemen pendidikan tingginya, baik UII maupun UMY harus lebih berani melakukan upaya restrukturisasi manajemen pendidikan tingginya secara lebih profesional serta melakukan upaya pengembangan kompetensi personilnya secara lebih komprehensif, kontinyu, dan simultan melalui program intensifikasi kompetensi, baik secara internal maupun eksternal institusinya.
3. Masih belum optimalnya dukungan budaya organisasi di kedua institusi tersebut (UII dan UMY) dalam mendukung implementasi manajemen mutu program pendidikan tingginya, baik di tingkat fakultas maupun universitas berimplikasi pada tereduksinya stabilitas dan produktivitas mutu pendidikan yang dihasilkannya, oleh karena itu untuk menghasilkan mutu pendidikan tinggi yang lebih stabil, kompetitif dan unggul, kedua institusi tersebut harus melakukan upaya pengembangan budaya organisasi yang lebih komprehensif dan simultan yang melibatkan seluruh civitas akademika yang ada, baik di level universitas, fakultas maupun unit-unitnya dengan meng-

galakkan program intensifikasi penanaman nilai-nilai dan komitmen keislaman yang lebih baik.

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, secara subtansial terdapat 3 hal utama yang patut dicermati sebagai inti dari temuan penelitian ini, yaitu; 1), sistem manajemen mutu program di kedua institusi tersebut pada dasarnya sudah baik walaupun belum sepenuhnya dapat berjalan secara optimal, 2), budaya mutu organisasi di kedua institusi tersebut pada dasarnya sudah baik walaupun belum sepenuhnya terbangun secara optimal, serta 3), dampak pelaksanaan manajemen mutu program terhadap mutu hasil pendidikan tinggi di kedua institusi tersebut pada dasarnya positif walaupun belum sepenuhnya stabil. Oleh karena itu, untuk mereduksi sekaligus menyelesaikan berbagai problem tersebut, penulis mengajukan sejumlah rekomendasi yang meliputi; 1). Rekomendasi upaya peningkatan kualitas sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY, 2). Rekomendasi upaya peningkatan mutu budaya organisasi pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY, serta 3). Rekomendasi upaya memperbaiki dampak pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY, yang dapat dijabarkan sebagai berikut;

1. Rekomendasi untuk pimpinan UII dan UMY

Rekomendasi ini ditujukan kepada para pimpinan UII dan UMY, mulai dari tingkat unit (prodi dan jurusan) hingga pimpinan rektorat dan yayasan yang meliputi;

a. Upaya peningkatan kualitas sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY, yaitu;

1) Menciptakan perangkat sistem manajemen mutu program pendidikan tinggi yang lebih sistematis, integratif, efisien dan efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai upaya seperti halnya membangun kerjasama dengan perguruan tinggi asing (PTA) yang memiliki kualitas sistem manajemen pendidikan tinggi yang lebih baik.
2) Meningkatkan kualitas SDM guna menunjang aplikasi manajemen mutu program pendidikan tinggi terutama pemegang dan pelaksana kebijakan program pendidikan mulai dari tingkat unit, prodi, jurusan, fakultas, hingga universitas (rektorat) sebagai sebuah kebutuhan sekaligus tuntutan dalam menjawab *competitiveness values* yang ingin diraih oleh suatu perguruan tinggi yang memiliki komitmen tinggi terhadap adanya *quality improvement* melalui pelatihan, dan mendatangkan konsultan ahli.

b. Upaya peningkatan kualitas budaya organisasi pendidikan tinggi Islam di UII dan UMY yang meliputi;
1) Mengembangkan sekaligus membangun lingkungan akademis yang lebih kondusif dan terpadu. Secara esensial upaya UII dan UMY untuk menerapkan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islamnya yang harus didukung oleh budaya organisasi masih perlu ditingkatkan secara terus menerus agar ke depan dapat mendukung aplikasi manajemen mutu program pendidikannya secara lebih optimal dan efektif.
2) Meningkatkan kualitas tanggungjawab dan komitmen para pemegang sekaligus pelaksana manajemen mutu program pendidikan tinggi di UII dan UMY, baik dari manajemen di tingkat bawah maupun manajemen di tingkat

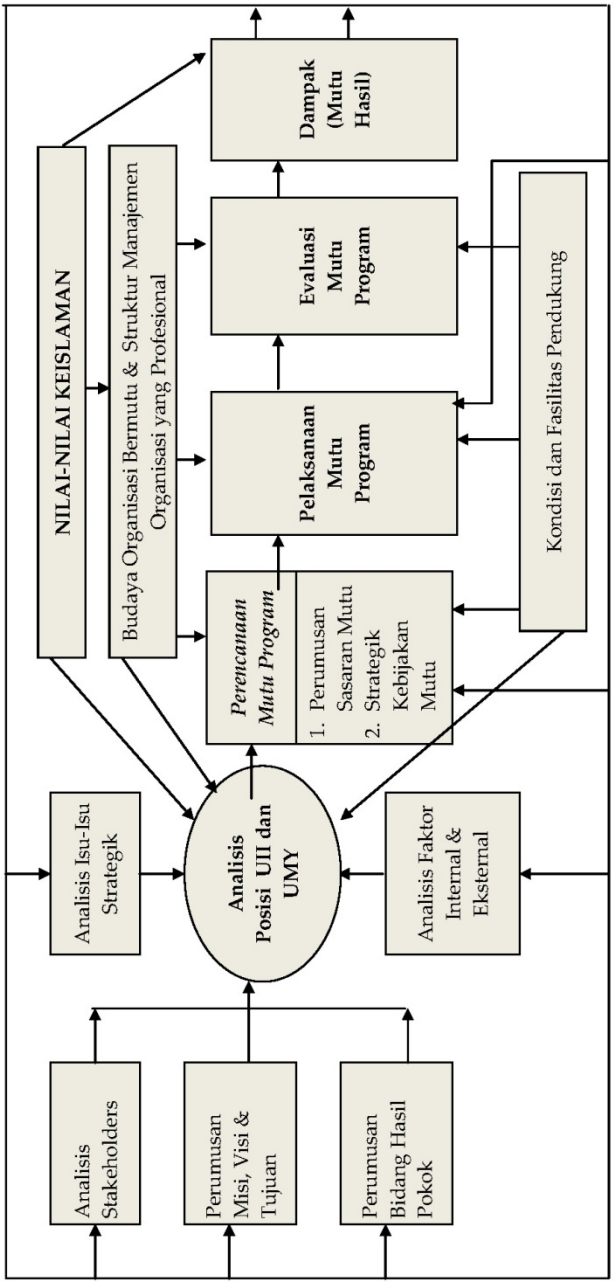
puncak dengan meningkatkan kualitas kesejahteraan (*reward*) yang semakin baik sekaligus sanksi yang lebih tegas.

c. Upaya memperbaiki kualitas dampak pelaksanaan manajemen mutu program pendidikan tinggi Islam melalui upaya evaluasi yang bersifat komprehensif, sistematis, kontinyu sekaligus integratif dengan menciptakan sistem evaluasi sistemik yang lebih baik, mudah dikontrol, serta memiliki elektabilitas keabsahan yang tinggi (akuntabel) terhadap mutu program pendidikan tingginya.

2. Rekomendasi untuk Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta di DIY-Jawa Tengah, PTAIS sekaligus internal UII dan UMY

a. Untuk meningkatkan kerja sama antar perguruan tinggi secara lebih intensif dan simultan di bidang pengembangan manajemen mutu program pendidikan tinggi yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan mengundang PTAIS yang telah maju semisal UII untuk menjadi instruktur dalam pengembangan mutu PTAIS.

b. Untuk meningkatkan mutu manajemen program pendidikan tinggi secara lebih maksimal bagi PTAIS khususnya di kedua institusi PTAIS tersebut (UII dan UMY) sekaligus menjadi bahan pertimbangan dokumentatif bagi Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta di DIY-Jawa Tengah dalam pengembangan model manajemen mutu di perguruan tinggi, peneliti merekomendasikan suatu model manajemen mutu program pendidikan tinggi dengan harapan dapat meningkatkan mutu program pendidikan di PTAIS ke depan sebagai berikut:



Gambar.5.12. Rekomendasi Model Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Keislaman

LPTNU

LEMBAGA PERGURUAN TINGGI NAHDLATUL ULAMA

DAFTAR PUSTAKA

Abbas, Sy. (2009). *Manajemen perguruan tinggi: Beberapa catatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Al-Attas, M.N. (2001). *Menggagas sistem pendidikan Islam terpadu*. (terj.) Munir Shahab. Jakarta: Gema Insani Press.

Al-Najihi, M.L. (1998). *Falsafah al-tarbiyah fi al-Qur'an al-Karim*. Kairo: Al-Kailani.

Arcaro, J.S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. New York: St. Lucie Press.

Arikunto, S. (1998a). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, S. (2009b). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Aronowitz, S. (2000). *The knowledge factory, dismantling the corporate university and creating true higher learning*. Boston: Beacon Press.

Assegaf, R. (2003). *Internasionalisasi pendidikan*. Yogyakarta: Gama Media.

Atkinson, R.C. (1990a). *Educationing quality circles in a college of futher education*. Manchester Monographs: University of Manchester.

Atkinson, R.C. (2001b). *The globalization of the university*. Japan: Nagasaki University.

Azra, A. (2002). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Jakarta: Kompas.

Bereday, G.Z.F. (1990). *Essays on world education: The crises of supply and demand*. New York: Oxford University Press.

Berube, M dan Nelson, C. (1995). *Higher education under fire*. New York: Routledge.

Besterfield, D.H. (1999). *Total quality management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Birnbaum, R. (2000). *Management fads in higher education*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Bloom, A. (1987). *The closing of the American mind: How higher education has failed democracy and impoverished the soul of today's students*. New York: Simon and Schuster.

Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Aliyn dan Bacon.

Brian, J.C dan Hayward, D.K. (1998). *The future of schools: Lesson from the reform of public education*. London: The Falmer Press.

Brodjonegoro, S.S. (2003a). *Higher education: Long term strategy 2003 – 2010*. Directorate General of Hinger Education Ministry of National Education Republic Of Indonesia.

Brodjonegoro, S.S. (2005b). *Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing bangsa*. Jakarta: Dikti Depdiknas.

Buchanan, D., dan Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior*. Singapore: Prentice Hall.

Buchori, M. (2001). *Pendidikan antisipatoris*. Yogyakarta: Kanisius.

Chandhoke, N. (2001). *Benturan Negara dan Masyarakat Sipil*. Terjemahan. Yogyakarta: Institut Tafsir Wacana.

Ciputra. (2006). *Menyalakan dan mengobarkan semangat entrepreneurship melalui jalur pendidikan*. Jakarta: Yayasan Pendidikan Ir. Ciputra.

Clark, B. R. (2001). *Creating entrepreneurial universities organization pathways of transformation*. Oxford: Elscvier Science Ltd.

Cole, J.R. 1994. *The research university in a time of discontent*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Colling, C.C. (1993). Teaching quality revisited: Warnock words for policy practice. *Journal of Quality Assurance in Education*. Vol. 1 No. 3, 21-25.

Coombs, P.H. (1989). *The world educational crisis*. New York: Oxford University Press.

Creech, B. (1996). *Lima Pilar TQM (terjemahan)*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Crosby, P.B. (1986). *Quality is Free*. New York: Mentor Books.

Crown, L.D. dan Crow, F.R. (1992). *A introduction to education*. New York: American Book Coy.

Cunningham, W.G. (2003). *Educational leadership: A problem based approach*. Boston: Pearson education, Inc.

Dewey, J. (1964). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: MacMillan.

Djajal, F dan Supriadi, D. (2001). *Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Jakarta: Adi Cita.

Djohar. (2003). *Pendidikan strategik: Alternatif untuk pendidikan masa depan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dubrin, A.L. (1994). *Essential management*. Los Angeles: Ken Publishing Coy.

Drucker, P.F. (1988a). *Management: Tasks, responsibilities*. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (1993b). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. New York: Harper Collins Publishers.

Drucker, P.F. (1999c). *Management challenges for the 21-st century*. New York: Harper Collins Publishers.

Fajar, A.M. (1999). *Platform reformasi pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam.

Fattah, N. (2004). *Landasan manajemen pendidikan (cetakan ke-7)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Foskett, N dan Lumby, J. (2003). *Leading and managing education*. London: Paul Chapman Publishing.

Fuller, B. (2000). *Inside charter schools: The paradox of radical decentralization.* Cambridge: Harvard University Press.

Garang, B. (1999). *Pola pendidikan anak masyarakat dalam transformasi era globalisasi*. Disertasi doktoral universitas negeri jakarta.

Ghafur, H.S. (2008). *Manajemen penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia: Suatu analisis kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Giroux, H. A. (2001). *Beyond the corporate university*. Lanham: Rowman and Littlefield.

Hasibuan, M.S.P. (2001). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hersey, P. dan Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Holliday, A. (2002). *Doing and writing qualitative research*. London: SAGE Publicatin Ltd.

Huda, N. (2002). *Cakrawala pembebasan, agama, pendidikan dan perubahan sosial.* Yogyakarta: Fajar Pustaka Baru.

Ibrahim, A. (1996). *The Assian renaissance*. Kuala Lumpur: Times Books.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality manajement?*. New Jersey; Prentice Hall.

Ismawan, I. (2002). *Ranjau-ranjau otonomi daerah*. Solo: Pondok Edukasi.

Isnaeni, M. (2002). *Desentralisasi pendidikan*. Manado: Puskal.

Jalal, F dan Supriyadi, D (Ed.). (2001). *Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Yogyakarta: AdiCita-Bappenas-Depdiknas.

Jarvis, P (Ed). (2000). *The age of learning education and the knowledge society*. London: Kogan Page Limited.

Juran, J.M. (1991a). *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. New York; Macmillan.

Juran, J.M. (1999b). *Juran on leadership for quality*. Seventh Edition. New York; Macmillan.

Kaye, S. (1997). *Up is not the only way: A guide to developing workface talent*. Second Edition, USA: Englewood: Cliffs New Jersey..

Kim, W.C. dan Mauborgne, R. (2006). *Blue ocean strategy (strategi samudera biru): Ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu.

Kneller, G.F. (1989). *Movements of thought in modern education*. New York: John Wiley and Sons.

Kotler, P dan Karen, F,A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice Hall.

Lincoln, Y.S.. dan Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.

Mastuhu. (2004). *Menata ulang pemikiran sistem pendidikan nasional***.** Yogyakarta: Safiria Insania Press.

Margono. (2000). *Metodologi penelitian pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Marzurek, K dan Margaret, A.W. (2000). *Education in a global society*. Boston: Allyn & Bacon.

Middugh, M.F. (2001). *Understanding faculty productivity, standards and benchmarks for colleges and universities.* San Fransisco: Jossey Bass Publisher.

Miles dan Huberman. (1992). *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.

Miller, J dan Innis, S. (1996). *Strategic quality management*. Ware; Herts.

Moleong, L.J. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Montgemary, R. (2002). *Strategic quality management in higher education*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Nasution, S. (1992). *Metode penelitian naturalistik kualitatif*. Bandung: Tarsito.

Natawidjaja, R. Dkk. (2007). *Ilmu pendidikan: Rujukan filsafat, teori, dan praksis*. Bandung: UPI Press.

Nugroho, H. (2002). *McDonalisasi Pendidikan Tinggi*. Yogyakarta: Kanisius.

Oakland, J. (1989). *Total quality manajement*. Oxford: Heinemann.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.

Piper, D.W. (1993). *Quality management in Universities*. Canberra: Australian Government Publishing Service.

Rowley, J. (1995). *A new lecturer's simple guide to quality issues in higher education.* Dalam International Journal of Education Management. No., Vol.1, 1995.

Robbin, S.P. (2001). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*. (Terjemahan Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan). New Jersey: Upper Saddle River. (Buku asli diterbitkan pada tahun 1998).

Sallis, E. (2001). *Total quality management in education*. New Jersey: Prentice Hal.Inc.

Sanusi, A. (2008a). *Essential characteristics of effective, productive learning and productive people*. PPS UNINUS: Bandung.

Sanusi, A. (2008b). *The Qur'an: Unchallengeable miracle and relationship with leadership and management*. PPS UNINUS: Bandung.

Sapre, P. (2002). "Realizing the potential of education management in India". *Journal of Educational Management and Administration*, 30, 101-108.

Sathe, R.T. (2001). *Management of organizational behavior: An applied perspective*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Makmun, A.S. dan Sa'ud, U.S. (2005). *Perencanaan pendidikan: Suatu pendekatan komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Scanlan, B. (1973). *Principles of management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Franscisco: Jossey-Bass.

Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. England: Society for Research into Higher Educating & Opening University Berkshire.

Shumar, W. (1997). *College for sale: A critique of the commodification of higher education*. London: Falmer Press.

Sjarief, D. (1999). *Perencanaan dan penerapannya dalam manajemen strategik di perguruan tinggi swasta, kajian empirik terhadap perencanaan sebagian konsep manajemen strategik di perguruan tinggi swasta (studi kasus PTS Jawa Barat).* Desertasi doktor, tidak diterbitkan, Bandung: PPS IKIP.

Sobirin, A. (7 Juni 2005). *Tantangan dan peluang lulusan tarbiyah*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Prospek Tarbiyah dan Tantangannya. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Sugiharto, D.G. (5 Oktober 2007). *Profesionalisme tenaga pendidik*. Diambil pada tanggal 20 November 2005, dari

http://republika.co.id/online_detail.asp?id=22076&kat_id-23

Spanbauer, S.J. (1989). *A quality system for education*. Milwaukee, Wsiconsin; ASQC Quality Press.

Stoner, J.A. (1987). *Management*. London: Prentice-Hall International Inc.

Sudjana. (2004). *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan nonformal dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Falah Production.

Sukmadinata, N.Sy. (2006). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sukmadinata, N.Sy. (1999). *Pengembangan kurikulum: Teori dan praktek*. Bandung : Remaja Rosda Karya.

Suyanto dan Hisyam, D. (2000). *Refleksi dan reformasi pendidikan di Indonesia memasuki milenium III*. Yogyakarta: AdiCita.

Syafaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan: Konsep, strategi, dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.

Tampubolon, D.P. (2001). *Perguruan tinggi bermutu: Paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menghadapi tantangan abad ke-21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Terry, G.R. (1992). *Priciples of management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Tilaar, H. A. R. (1999a). *Beberapa agenda reformasi pendidikan nasional dalam perspektif abad 21*. Magelang: Indonesia Tera.

Tilaar, H. A. R. (2000b). *Pendidikan, kebudayaan, dan masyarakat madani Indonesia: Strategi reformasi pendidikan nasional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Tilaar, H. A. R. (2001c). *Manajemen pendidikan nasional: Kajian pendidikan masa depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Tilaar, H. A. R. (2009d). *Kekuasaan dan pendidikan: Manajemen pendidikan nasional dalam pusaran kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tilaar, H. A. R. (2009e). *Membenahi pendidikan nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tilaar, H.A.R & Nugroho, R. *Kebijakan pendidikan: Pengantar untuk memahami kebijakan pendidikan dan kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Undang-Undang No.28 Tahun 2004 Jo. Undang Undang No. 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan.

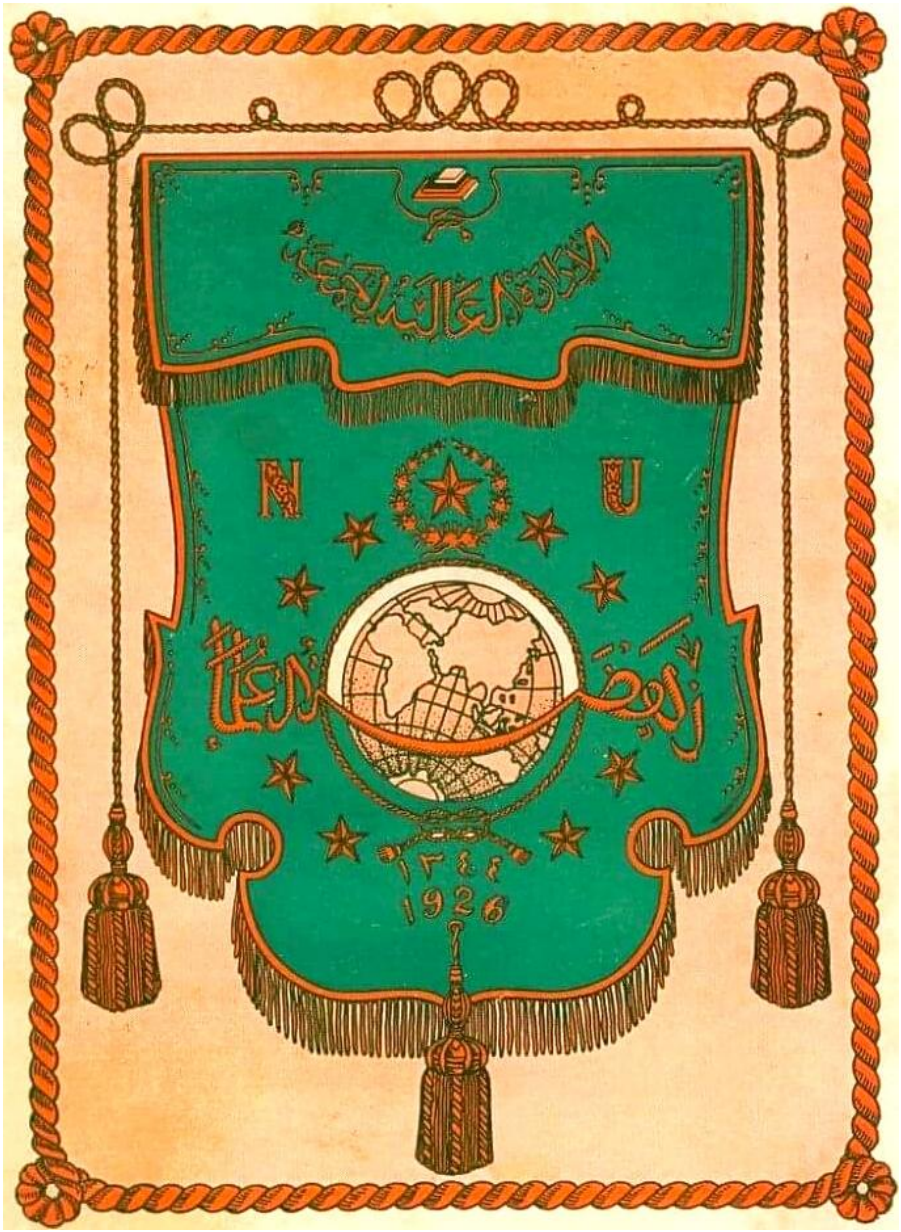
Wahono, Francis. 2001. *Kapitalisme pendidikan: Antara kompetisi dan keadilan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

William, J. (1991). *Quality and higher education in the 21th century*. University of Southern California Los angeles.

Wink, J. (2000). *Critical Pedagogy Notes from the real world*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Wolf, A. (2002). *Does education matter? Myths about education and economic growth*. London: Penguin Books.

Zamroni. (2001). *Pendidikan untuk demokrasi*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.


الإدارة العالية للجمعية
N
U
الفضاء العام
١٣٤٤
1926

RIWAYAT HIDUP

Muhammad Thoyib, dilahirkan di kota santri, Bangil Pasuruan Jawa Timur, pada 04 April 1980. Anak kelima dari enam bersaudara dari Bapak (almarhum) Abu Dardak dan Ibu Nur Jannah. Ia banyak menghabiskan masa studinya di ranah perantauan, dengan banyak terlibat di sejumlah organisasi gerakan kemahasiswaan, baik di level regional, maupun nasional.

Pendidikan dasar ditempuhnya di MINU (Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama) di Bangil dari tahun 1987-1993. MTsN dari tahun 1993-1996. Selepas Tsanawiyah, penulis mendapatkan beasiswa dari Departemen Agama untuk studi pada program MAPK/MAK (Madrasah Aliyah Program Khusus) di MAN 1 Jember yang pernah digagas oleh mantan Menteri Agama, Munawir Sazhali, dari tahun 1996-1999. Untuk mengasah sekaligus mengembangkan kemampuan intelektualitas dan sosial personal, penulis melanjutkan studi S1 atas beasiswa Program Mahasiswa Pesantren Unggulan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada spesialisasi Program Pendidikan Agama Islam dari tahun 1999-2003 dan S2 atas beasiswa dari *Islamic Fondation* Timur Tengah dan Dikti di Universitas Negeri

Yogyakarta (UNY) dengan spesialisasi Program Manajemen Pendidikan dari tahun 2004-2006. Di Yogyakarta inilah kemampuan akademis intelektualitas penulis mengalami perkembangan yang cukup pesat, karena kultur akademis dan sosial Yogyakarta sebagai kota pendidikan sekaligus kawacandradimuka lahirnya kaum intelektual nasional sangat berpengaruh dalam membentuk pribadi penulis untuk lebih *seattle* dalam dinamika zaman. Dan sejak tahun 2007-2010, penulis melanjutkan studi S3 nya atas beasiswa dari Departemen Agama RI di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung dengan spesialisasi Program Manajemen Pendidikan. Penulis juga beberapa kali terpilih untuk mengikuti sekaligus mempresentasikan *academic paper* dalam seminar internasional seperti yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama RI pada event *Annual International Conference on Islamic Studies* (AICIS) di Pekanbaru Riau (2007) dengan judul makalah "*Internationalization of Education and The Prospect of Developing Islamic Higher Education in Indonesia*", AICIS di Surabaya Jawa Timur (2012) dengan judul makalah "*The Model of Islamic Higher Educational Quality Management on the Context of Autonomy in Indonesia*", dan AICIS di Mataram NTB (2013) dengan judul makalah "*Contemporary Integration Model of Science and Religion in The Perspective of John.F Haught and Mehdi Golshani: Philosophical Foundation for Strengthening Islamic Higher Education in Indonesia*", dan seminar internasional di India dengan judul "*Ethical Leadership on Creative Contextual Learning*" (2012) lain sebagainya.

Semenjak duduk di bangku MAPK/MAK, penulis telah aktif di PII (Persatuan Pelajar Islam) dan IPNU (Ikatan Pelajar

Nahdlatul Ula) Jember. Begitu pula ketika di Yogyakarta, Penulis juga aktif berkiprah di berbagai organisasi mahasiswa, baik intra maupun ekstra kampus. Dari tahun 2001-2003, penulis diberi amanah untuk memimpin organisasi PMII di tingkat UII sekaligus sebagai Pemimpin Redaksi majalah Pilar Demokrasi UII. Di level nasional, penulis juga aktif di organisasi Persatuan Pers Mahasiswa Indonesia (PPMI) sebagai sekretaris jenderal (sekjen). Berkat kegigihan, doa orang tua dan semangat yang tak kenal lelah untuk terus berprestasi, *Alhamdulillah* penulis beberapa kali dianugerahi prestasi, di antaranya; Mahasiswa Terbaik UII tahun 2003, Mahasiswa Teladan UII tahun 2003, Mahasiswa Teladan Tingkat Kopertis Yogyakarta 2004, Juara I LKTI Mahasiswa Tingkat Nasional (2004), Duta UII dalam *Summer Camp on Islamic Leadership Training* ke Timur Tengah (2004), Duta Kementerian Agama RI dalam *Training on Higher Educational Leadership Management* (2012) di India, peraih *The Best Paper* (makalah terbaik) dalam acara *Annual International Conference on Islamic Studies* (AICIS) oleh Kementerian Agama RI di Mataram NTB (2013) dan lain sebagainya.

Sedangkan riwayat kerja penulis lebih banyak dihabis sebagai tenaga pendidik di sejumlah perguruan tinggi. Di antaranya di Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) UII Yogyakarta dari tahun 2005-2007 sebagai asisten dosen bantu dari Mesir dan Arab Saudi, di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Fatahillah Serpong Tangerang Banten dari tahun 2004-2008, dan lain sebagainya, hingga pada tahun 2009 diberi amanah oleh Allah SWT menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo hingga saat ini. Sejak aktif sebagai mahasiswa, penulis juga aktif menulis di berbagai media, baik lokal, ragional maupun

nasional, seperti: *Membangun Paradigma dan Strategi Reformasi Pendidikan Menuju Masyarakat Madani Indonesia* (Jurnal Pilar Demokrasi UII, 2001), *Bagaimana Menilai Perguruan Tinggi yang Berkualitas? (Radar Jogja Jawa Pos, 2003), Menyoal Kemerosotan dan Kejahatan Pendidikan* (Radar Djogja Jawa Pos, 2002), *Ilmu Pengetahuan dalam Perspektif Barat dan Islam: Sebuah Refleksi untuk Islamic Civil Society di Indonesia* (Jurnal al-Madaniyah STAI Fatahillah Tangerang, 2006), dan lain sebagainya**.** Sedangkan hasil penelitian penulis diantaranya *The Concept of Humanistic Education on Islamic Education Perspective in Indonesia* (UII, 2003)**,** *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Menuju Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang Unggul di Milenium Ketiga* (UII, 2001), *Pendidikan Perdamaian sebagai Media Transformasi Nilai-nilai Kemanusiaan Menuju Terwujudnya Masyarakat Berperadaban* (LKTI DIY-Jawa Tengah, 2002), *Studi Analisis Tingkat Kepuasan Dosen terhadap Mutu Program Pendidikan di STAIN Ponorogo* (STAIN Ponorogo, 2011), dan lain sebagainya. Sedangkan karya buku yang telah dihasilkannya antara lain: *Humanistic Education in the Perspective of Islamic Education Toward Realizing Civil Society In Indonesia* (2011), *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer: Teori, Aksi dan Mutu Pendidikan Islam dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia* (Kemenag RI, 2012), dan lain sebagainya.

PONOROGO

MANAJEMEN MUTU PROGRAM PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DALAM KONTEKS OTONOMI PERGURUAN TINGGI

Studi Kualitatif pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Derasnya arus kompetisi global dunia pendidikan tinggi pada milenium ketiga ini membuat banyak perguruan tinggi di Indonesia acapkali kesulitan untuk mengikuti perkembangannya, terutama perguruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS/PTKIS) yang notabene secara kualitas dan instrumentasi pendidikannya masih banyak yang jauh dari apa yang diharapkan. Dampaknya, banyak di antara mereka yang mengalami nasib yang mengenaskan, atau 'gulung tikar'. Belum lagi realitas itu ditambah dengan proses metamorfosis sebagian besar institut agama Islam negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) laksana 'meriam raksasa' yang semakin menempatkan posisi dan eksistensi PTAIS di sudut ring kontestasi yang sangat sulit untuk sekedar memberikan perlawanan yang berarti. Tantangan tersebut semakin sulit seiiring dengan dilaksanakannya UU otonomi daerah yang secara implisit memberikan kebijakan otonomi perguruan tinggi bagi PTN favorit sebagai konsekuensi dari amanat UU No.32 Tahun 2004 yang merupakan revisi dari UU No.22 Tahun 1999 yang semakin memberikan keleluasaan yang tinggi bagi mereka untuk mengelola lembaga pendidikan tingginya termasuk dalam menentukan mekanisme rekrutmen calon mahasiswa. Dalam konteks itulah, kehadiran buku hasil *research* yang mengetengahkan eksistensi Universitas Islam Indonesia (UII) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebagai PTAIS/PTKIS yang selama ini sukses dalam menjalankan model manajemen mutu pendidikan tingginya memberikan nilai 'renaissance' sekaligus menjadi *inspiring leading world class of private university* yang layak dijadikan sebagai The Living Model bagi PTAIS di Indonesia. Hasil penelitian ini setidaknya memberikan 3 *positive values* bagi masa depan PTAIS di Indonesia, di antaranya; (1) PTAIS akan semakin eksis karena disupport oleh mutu pendidikan tinggi dengan mutu tata kelola kelembagaan yang baik, (2) Perguruan tinggi Islam memiliki kapabilitas untuk bersaing dalam berbagai level kompetisi pendidikan. (3) Perguruan tinggi Islam khususnya swasta akan selalu mampu berkembang sebagai *social and industrial patnership* dalam menghasilkan produk pendidikan tinggi yang unggul sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman.

STAIN PRESS PONOROGO
Jl. [illegible]muka 156 Ponorogo 63471
Telp. (0352) 48[illegible]77 | e-mail: pppm.ponorogo@gmail.com

ISBN 978-602-9312-50-8